

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

И. Н. Шафранский

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

КУРС ЛЕКЦИЙ

В двух частях

Часть 1

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
в сфере высшего образования Республики Беларусь
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений образования, обеспечивающих
получение общего высшего образования по специальности
6-05-0811-04 Агробизнес*

Горки
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
2026

УДК 005:331.101.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ШЗ0

*Одобрено методической комиссией
экономического факультета 28.01.2026 (протокол № 5)
и Научно-методическим советом
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии
28.01.2026 (протокол № 5)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *И. Н. Шафранский*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *А. П. Такур*;

кандидат педагогических наук, доцент *О. Л. Сапун*

Шафранский, И. Н.

ШЗ0 Управление системой мотивации и стимулирования. Курс лекций : в 2 ч. Ч. 1 : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2026. – 249 с.
ISBN 978-985-882-782-3.

Рассмотрены основные вопросы теории и методологии изучения мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников, включающие содержательные и процессуальные теории мотивации, современные подходы к формированию системы мотивации и стимулирования труда персонала, основные аспекты самомотивации, физиологические, социальные и психологические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности, создания механизма внутренней и внешней мотивации и др. Приведены информация и особенности применения систем мотивации и стимулирования в разных производственных условиях.

Для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение общего высшего образования по специальности 6-05-0811-04 Агробизнес.

УДК 005:331.101.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-782-3 (ч. 1)

ISBN 978-985-882-781-6

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2026

ВВЕДЕНИЕ

Формирование действенной мотивации к труду является важным элементом работы по усилению трудовой активности работников в современных условиях развития экономики. Глубокое осмысление студентами проблем мотивации является необходимым условием осуществления грамотной управленческой деятельности в условиях инновационности и цифровизации национальной экономики. Эффективное решение управленческих задач, реализация стратегии достижения конкурентоспособности в мировой хозяйственной системе неразрывно связаны с мотивацией работников. Знание основных экономических и психологических законов и закономерностей мотивационного менеджмента позволит специалисту так организовать работу субъекта хозяйствования, чтобы персонал работал с полной самоотдачей и осознанной заинтересованностью в достижении высоких конечных результатов хозяйственной деятельности. Поэтому очень важно, чтобы в процессе обучения студент овладел современными и перспективными методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Главной целью изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» является формирование у обучающихся теоретических знаний и приобретение элементарных практических навыков создания эффективных систем мотивации и стимулирования труда работников в организациях агропромышленного комплекса.

Основными задачами изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» являются:

- изучение основных теоретических подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников;
- формирование навыков и умений разработки и реализации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- освоение методов оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования труда работников в организациях агропромышленного комплекса.

Данный курс лекций содержит: историю формирования системы мотивации и стимулирования; традиционные и современные мотивационные теории; процесс создания внутренней и внешней мотивации; инструменты создания системы мотивации и стимулирования; формы стимулирования труда и виды стимулов; факторы системы мотивации и стимулирования; роль коммуникации в системе мотивации и стимулирования; кадровый менеджмент, корпоративная культура как составная часть системы мотивации и стимулирования; современные системы мотивации и стимулирования, основанные на игровом подходе, системы мотивации и стимулирования в условиях изменений адаптационной мотивационной политики к новым реалиям.

1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

1.1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо раскрыть сущность базовых понятий процесса мотивации, таких как: 1) мотивация; 2) потребность; 3) мотив; 4) мотивационная структура человека; 5) стимул; 6) стимулирование.

В научной литературе в общем виде под *мотивацией человека* понимается совокупность факторов, оказывающих воздействие на человека и побуждающих его к осуществлению определенных действий. Важно подчеркнуть, подобная связь неочевидна, сложна и зависит от индивидуальных особенностей работников. Вследствие чего, работники имеют различную реакцию на одно и то же воздействие. Подобная реакция выражается как в степени влияния на поведение человека, так и в направленности действий.

Принимая во внимание вышесказанное, можно уточнить трактовку мотивации. Так, *мотивация* – это совокупность внутренних и внешних сил, оказывающих воздействие на человека и побуждающих его к осуществлению конкретных видов деятельности, определяя ее границы и формы и придавая данной деятельности направленность, ориентированную на достижение поставленных целей (прил. А).

Притча. Шли три человека по улице с тяжёлым камнем. Идущий спросил каждого из них: «Куда Вы их несете и сколько за день Вы уже принесли?» Первый тихо прошептал: «Я раб, я обязан его нести. Это мой первый камень». Второй ответил твердым тоном: «Это тяжелая работа, но мне хорошо заплатят, я строю дом помещика! Это мой одиннадцатый камень». Третий радостно воскликнул: «Я строю дом себе и своей семье! Я уже перенес более двадцати камней, я не считал их». Данная притча отлично отражает виды мотивации, которые воздействуют на работника и позволяют при идентичной работе получить несопоставимые результаты.

Основными видами мотивации выступают внутренняя и внешняя мотивации. Так, *внешняя мотивация* – это мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. *Внутренняя мотивация* – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Другим существенным понятием является *амотивация*, представляющая собой состояние, при котором человек испытывает полное отсутствие мотивации или интереса к какой-либо деятельности. В этом состоянии индивид не видит смысла, цели или ценности в своих действиях, что приводит к пассивности, безразличию и отсутствию стремления к достижению результатов. Амотивация часто связана с чувством беспомощности, утратой контроля над ситуацией и отсутствием внутренних или внешних стимулов. Отсутствие мотивации с точки зрения менеджера напоминает итальянскую забастовку: все делают формально то, что им говорят, и поэтому эффективность работы стремится к нулю.

К отдельному виду мотивации можно отнести самомотивацию. *Самомотивация* – это процесс создания, поддержания и реализации собственных мотивов, основанных на сознательном выборе человека и направленных на удовлетворение его потребностей.

К основным способам самомотивации относят: 1) разделение задачи; 2) назначение поощрения; 3) фиксация успеха; 4) саморазвитие; 5) запись целей; 6) визуализация; 7) вдохновение успехами других; 8) обещание и т. д.

Другим основополагающим понятием процесса мотивации являются потребности. Так, в научной литературе *под потребностью* понимается внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Подобное состояние достаточно общее для различных людей, однако имеет индивидуальное проявление. Так, люди пытаются устранять появившиеся потребности, подавлять их, удовлетворять, или игнорировать. Важно подчеркнуть, не все потребности осознаны и не все могут быть осознанно устранены. При этом потребности имеют особенность периодически возобновляться. Наиболее ярким примером возобновляемости потребностей могут служить физиологические потребности, например, желание человека удовлетворять жажду или голод.

С понятием «потребность» неразрывно связано понятие «мотив». Так, *мотив* – это процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека. Из данного определения следует, что мотивы вызывают действия для удовлетворения потребностей.

Мотивы индивидуальны и формируются под воздействием множества внешних и внутренних факторов. Следует отметить, что, как и потребности, мотивы индивидуальны. Вместе с тем действиями человека управляет не один мотив, а их совокупность. К примеру – работ-

ник пришел на работу вовремя и немедленно приступил к работе.

В данной ситуации будут работать несколько осознанных и неосознанных мотивов, таких как:

- 1) ответственность работника перед коллективом,
- 2) желание зарекомендовать себя с положительной стороны перед руководством,
- 3) боязнь материального наказания и т. д.

Интерпретацию динамического аспекта мотивации можно дать, ответив на вопросы прил. В.

Совокупность мотивов, воздействующих на поведение человека и их взаимодействие между собой, называется *мотивационной структурой человека*. Мотивационная структура человека обладает определённой стабильностью, однако она склонна к изменению с течением времени.

С понятием мотивационная структура имеет тесную связь такое явление, как *порог безразличия*. Сущность такого явления заключается в наличии предела, за которым воздействие на человека не оказывает существенного влияния, ввиду потери своей привлекательности. Стоит отметить, что порог безразличия и мотивационная структура носят сугубо индивидуальный характер.

Теперь можно перейти к понятию *стимул*. У древних греков «стимул», это название инструмента, представляющего из себя заостренную палку. Если на плантации раб отвлекался от работы, надсмотрщик его стимулировал – используя острый конец «стимула». В настоящее время сущность такого понятия раскрывается через рычаги воздействия на работника, вызывающие действие определенных мотивов.

В качестве *стимулов* выступает все то, что может быть предложено работнику в качестве компенсации за приложенные усилия по выполнению определенных видов деятельности: 1) отдельные предметы (деньги или иные блага); 2) действия других лиц; 3) наличие определенных возможностей и многое другое.

При этом важно подчеркнуть, что человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция людей на применяемые стимулы индивидуальна, в этой связи сами по себе стимулы не имеют значения без ответной реакции на них работника. Например, денежные средства считаются в Республике Беларусь наиболее универсальным стимулом, вместе с тем, в развитии нашей страны существовал исторический период выхода из со-

става СССР, сопровождавшийся развалом денежной системы и значительными темпами роста инфляции. В данной ситуации повышение заработной платы не являлось стимулом, в то время как в качестве стимула выступали иные материальные блага.

С учетом вышеизложенного первостепенной задачей успешного руководителя является подбор стимулов, соответствующих внутренней системе мотивации работника в конкретных условиях в определенный момент времени. Процесс применения определенных стимулов для конкретных людей ввиду индивидуальной природы данного процесса называется *стимулированием*.

К основным видам стимулирования относят: материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование – это набор мотивационных инструментов, основанных на предоставлении работникам тех или иных материальных благ. В свою очередь, материальное стимулирование может быть денежным и неденежным.

Нематериальное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Так, к нематериальному стимулированию относят: 1) систематическое информирование персонала; 2) организация корпоративных мероприятий; 3) официальное признание заслуг; 4) регулирование взаимоотношений в коллективе и т. д.

1.2. Основные категории, понятия и терминология в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Под терминологией следует понимать совокупность терминов, используемых в определённой области знания. В то время как под термином понимается слово (словосочетание), отражающее сущность явления или процесса в области науки и техники.

К основным принципам терминологии стоит отнести следующие: точность и полнота в описании термина; соблюдение принципов заимствования при использовании иноязычной терминологии; не допускается противоречивость между трактовкой терминов в научном и прикладном плане.

В области мотивации и стимулирования трудовой деятельности, выделяется следующая структура терминов: 1) общие термины, связанные с методологией науки; 2) термины, относящиеся к базовым понятиям мотивации и стимулирования; 3) термины, относящиеся к мотивационным состояниям; 4) термины, относящиеся к теоретиче-

ским основам мотивации и стимулирования; 5) термины, относящиеся к системе и ее элементам; 6) термины, относящиеся к подсистемам мотивации.

Рассмотрим более подробно термины, выделяемые в рамках вышеизложенной структуры.

Общие термины, связанные с методологией науки:

1. *Объект* – это то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. Объектом может быть деятельность, процесс, продукция, организация, система, отдельное лицо.

2. *Субъект* – это носитель сознательной целенаправленной деятельности. Субъектами науки являются ученые и специалисты – научные работники, коллективы исследователей. В предельно общем выражении субъектом науки выступает человечество, как всеобщий носитель познавательной потребности и пользователь научных результатов.

3. *Предмет* – это конкретная часть объекта науки, на которую направлена научно-исследовательская деятельность.

4. *Метод* – это совокупность приемов и операций познания и практической деятельности; способ достижения определенных результатов в познании и практике.

5. *Методика* – это установленный способ осуществления деятельности.

6. *Концепция* – это определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения.

7. *Парадигма* – это совокупность теоретических и методологических положений, принятых научным сообществом на известном этапе развития науки и используемых в качестве образца, модели, стандарта для научного исследования, интерпретации, оценки и систематизации научных данных, для осмысления гипотез и решения задач, возникающих в процессе научного познания.

Термины, относящиеся к базовым понятиям мотивации и стимулирования:

1. *Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних сил, оказывающих воздействие на человека и побуждающих его к осуществлению конкретных видов деятельности, определяя ее границы и формы и придавая данной деятельности направленность, ориентированную на достижение поставленных целей.

2. *Потребность* – это внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

3. *Мотив* – это процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека.

4. *Мотивационная структура человека* – это совокупность мотивов, воздействующих на поведение человека и их взаимодействие между собой.

5. *Порог безразличия* – это явление, сущность которого заключается в наличии предела, за которым воздействие на человека не оказывает существенного влияния, ввиду потери своей привлекательности.

6. *Стимул* – это рычаги воздействия на работника, вызывающие действие определенных мотивов.

7. *Стимулирование* – это процесс применения определенных стимулов для конкретных людей ввиду индивидуальной природы данного процесса.

Термины, относящиеся к мотивационным состояниям:

1. *Интерес* – это мотивационное состояние человека, предполагающее эмоционально насыщенную направленность на объекты.

2. *Желание* – это мотивационное состояние человека, при котором потребности соотносятся и переходят на конечный продукт их удовлетворения.

3. *Намерение* – это мотивационное состояние человека, предполагающее наличие четкой цели (желаемого результата) и осознанных методов ее достижения.

4. *Страсть* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой устойчивое стремление к определенному объекту.

5. *Влечение* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой ярко выраженное тяготение к определенной группе объектов.

6. *Установка* – это мотивационное состояние человека, предполагающее готовность к установленному типу поведения, соответствующему определенной ситуации.

Термины, относящиеся к теоретическим основам мотивации и стимулирования:

1. *Ранние теории мотивации* – это группа мотивационных теорий, относящаяся к первоначальным концепциям, в основу которых заложена попытка объяснения поведения человека, фокусируясь на базовых потребностях и инстинктах.

2. *Традиционный подход* – это группа мотивационных теорий, относящаяся к ранним концепциям, в основу которых заложено рассмотре-

ние мотивации как процесса, направленного на удовлетворение первичных потребностей или достижения внешних целей, работник рассматривается как экономический человек, готовый делать больше за большие деньги.

3. *Подход с позиции человеческих отношений* – это группа мотивационных теорий, пришедшая на замену традиционного подхода и рассматривающая изучение «человека трудящегося» в рамках концепции социального человека.

4. *Подход с позиции человеческих ресурсов* – это группа мотивационных теорий, совмещающая идеи традиционного подхода и подхода с позиции человеческих отношений и представляющая собой манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических и социальных вознаграждений.

5. *Процессуальные теории мотивации* – это группа мотивационных теорий, предметом исследования которых является динамика взаимодействия различных мотивов, основанная на том, как ведут себя люди с учетом не только их потребностей, но и восприятия, ожидания возможных последствий выбранного типа поведения.

6. *Содержательные теории мотивации* – это группа мотивационных теорий, предметом исследования которых выступают потребности, мотивирующие человека к той или иной деятельности, их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение.

Термины, относящиеся к системе и ее элементам:

1. *Система* – это комбинация взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких поставленных целей.

2. *Подсистема* – это система, являющаяся частью более общей системы и обладающая относительной целостностью.

3. *Элемент системы* – это условно неделимая, самостоятельно функционирующая часть системы.

4. *Структура системы* – это совокупность связей, по которым обеспечивается обмен информацией между элементами системы, определяющий функционирование системы в целом и способы ее взаимодействия с внешней средой.

5. *Внешняя среда* – это совокупность факторов, условий и сил, находящихся за пределами системы, но оказывающих прямое или косвенное влияние на её функционирование, развитие и результаты деятельности.

6. *Внутренняя среда* – это совокупность управляемых факторов и ресурсов внутри организации (системы), которые определяют её потенциал и возможности функционирования. В отличие от внешней среды, внутренняя среда полностью контролируется руководством организации (системы) и может изменяться для повышения ее эффективности.

Термины, относящиеся к подсистемам мотивации:

1. *Подсистема прямой материальной мотивации* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, базирующаяся на материальном вознаграждении работника, состоящем из базового оклада и премиальных.

2. *Подсистема косвенной материальной мотивации* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, базирующаяся так называемом компенсационном пакете (соцпакет), который предоставляется работникам.

3. *Подсистема нематериальной мотивации* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, охватывающая различные подходы, направленные на мотивацию работников через признание, обучение, взаимодействие и создание комфортной рабочей атмосферы.

4. *Подсистема оценки и контроля* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, осуществляющая, на основе наблюдения за поведением управляемой системы, контроль с целью обеспечения оптимального функционирования последней.

5. *Подсистема организационной культуры* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, охватывающая формирование и поддержание системы ценностей и норм, которые разделяются работниками социальной организации и определяют их организационное поведение.

6. *Подсистема управления карьерой* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, охватывающая совокупность всех мероприятий, которые проводят кадровые службы по организации, планированию, контролю, мотивации и росту работника в организации, исходя из целей работника, его потребностей, способностей и возможностей, а также исходя из целей организации и ее экономических условий.

7. *Коммуникативная подсистема* – это часть системы мотивации и стимулирования труда, представляет собой организованную совокупность связей и взаимодействий между всеми членами организации.

1.3. Цели и задачи мотивации и стимулирования.

Основные функции, принципы и факторы осуществления мотивационного процесса

Под целью понимается идея будущего или желаемого результата, который человек или группа людей представляют себе, планируют и обязуются достичь. Применительно к системе мотивации и стимулирования можно выделить следующую цель: создание условий, при которых работники или участники процесса будут заинтересованы в достижении целей организации или проекта, а также в повышении их производительности, удовлетворенности и вовлеченности. Вышеизложенная цель формирует следующие задачи:

1. *Повышение производительности труда.* Задача реализуется за счет стимулирования работников к более эффективному выполнению своих обязанностей и увеличения качества и количества выполняемой работы.

2. *Удержание персонала.* Задача реализуется путем снижения текучести кадров за счет создания комфортных условий труда и справедливой системы вознаграждений и формирования лояльности к организации.

3. *Привлечение талантливых специалистов.* Задача реализуется созданием привлекательного имиджа организации для привлечения высококвалифицированных кадров и предложением конкурентных условий труда и вознаграждений.

4. *Развитие инициативы и креативности.* Задача реализуется по средствам стимулирования работников к предложению новых идей и решений, поддержки инноваций и творческого подхода к работе.

5. *Формирование корпоративной культуры.* Задача реализуется путем укрепления командного духа и сплоченности коллектива и поощрения работников, которые разделяют ценности организации.

6. *Удовлетворение потребностей работников.* Задача представляет собой учет индивидуальных потребностей работников (материальных, социальных, профессиональных) и их удовлетворение.

7. *Достижение стратегических целей организации.* Важнейшая задача, реализуемая путем согласования личных целей работников с целями организации и создания устойчивой мотивации на выполнение ключевых задач, способствующих развитию организации.

8. *Снижение уровня стресса и повышение удовлетворенности.* Задача раскрывается через создание благоприятной рабочей атмосферы и

предоставление возможностей для отдыха и восстановления (например, гибкий график, корпоративные мероприятия).

9. *Развитие навыков и компетенций*. Немаловажная задача, способствующая фундаментальному развитию и росту организации за счет повышения качества трудовых ресурсов, реализуемая через предоставление возможностей для обучения и профессионального роста, мотивации к саморазвитию и повышению квалификации.

Функции мотивации – это относительно обособленные направления мотивационной деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на объект воздействия с целью достижения поставленной задачи. Как утверждает В. А. Шаховой и С. А. Шапиро, основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [59, с. 11]. Применение указанных форм воздействия активизирует работу работников, повышает эффективность всей системы управления организацией.

На современном этапе развития мотивации выделяют следующие *основные функции* данного процесса: 1) побуждение к действию; 2) обеспечение направленности действия; 3) контроль; 4) регулирование; 5) воспитание; 6) развитие; 7) поддержание поведения.

Побуждение к действию – это главная функция мотивации, вытекающая из определения самой категории. Под *мотивами* понимают то, что заставляет человека совершать определенные виды деятельности. В этой связи, человек, выполняющий определенные действия для достижения поставленной цели, позволяющей удовлетворить его индивидуальные потребности, будет обладать высокой мотивацией. В тоже время, пассивный человек, не выполняющий никаких действий для достижения поставленной цели, будет обладать низкой мотивацией.

Обеспечение направленности действия – это функция мотивации, вытекающая из функции побуждения к действию. Базовой основой мотивации являются человеческие потребности в процессе их удовлетворения. Так, к примеру, работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на руководителя, может: 1) работать более усердно над выполнением непосредственной работы; 2) сделать комплимент руководству; 3) поддерживать свой внешний вид и рабочее место в чистоте и порядке; 4) стараться, чтобы его заметили на рабочем месте и т. д.

Таким образом, существует множество вариантов поведения для удовлетворения потребности. Сущность данной функции заключается

в том, что в рамках процесса мотивации задаются условия, посредством которых у работника происходит отбор приемлемых действий для достижения целей организации.

Контроль – это функция трудовой мотивации, целью которой является своевременное выявление отклонений в поведении работников. Подобные отклонения могут быть связаны с несоответствием важнейших потребностей работника и его мотивов трудовой деятельности. Оценка уровня мотивации и своевременная его корректировка – это залог успешного управления организацией.

Регулирование. Данная функция неразрывно связана с функцией контроля. Так, оценка уровня мотивации и своевременная его корректировка – это залог успешного управления организацией. Функция регулирования представляет собой установление и поддержание баланса между вознаграждением и затрачиваемыми усилиями. Стоит также отметить, необходимость обеспечения справедливости в распределении материальных и нематериальных благ в процессе такой корректировки.

Воспитание. Функция предназначена для формирования у работников ответственности, дисциплины и лояльности к организации. Реализация функции представляет собой поощрение поведения, соответствующего ценностям и нормам организации.

Развитие. Функция представляет собой создание условий для профессионального и личного роста работников путем формирования у них мотивации к обучению и совершенствованию навыков.

Поддержание поведения. Цель, которую ставит организация перед своими работниками, должна быть выполнима, но не легка. В этой связи, важнейшей функцией мотивации является поддержание поведения, выражающегося в проявлении определенной настойчивости в достижении таких целей. Мотивация, при этом, делает человека заинтересованным в достижении поставленных перед ним цели и задач, так как работник осознает, что процесс работы и его конечный результат отождествляются с удовлетворением важнейших из его потребностей. При осуществлении данного равенства принято говорить, что работник имеет высокий уровень трудовой мотивации.

Реализация вышеизложенных функций мотивации помогает создать эффективную систему управления персоналом, которая способствует достижению целей организации и удовлетворению потребностей работников.

Принцип трудовой мотивации – это руководящее положение, основное правило, установка для мотивационной деятельности. В науч-

ной литературе выделяют следующие основные принципы трудовой мотивации: 1) полимотивированность трудовой деятельности; 2) иерархическая организация; 3) принцип справедливости; 4) принцип подкрепления; 5) принцип своевременности; 6) принцип достижимости.

Полимотивированность трудовой деятельности. Деятельность человека является полимотивированной, т. е. на поведение работников может одновременно воздействует огромное многообразие мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, эффективно организовать рабочий процесс, а, с другой стороны – избежать конфликта мотивов, требующих от человека различных линий поведения. Стоит отметить, что множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает наличие определенных связей между ними. Вследствие чего, между подавляющим большинством мотивов могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточный уровень мотивации одного мотива может быть скомпенсирован применением другого.

Иерархическая организация мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно предполагается такое отношение между мотивами и трудовой деятельностью работника, когда более выраженное влияние оказывают мотивы, в основе которых лежат главенствующие потребности, имеющие первостепенное значение для работника и требующие их скорейшего удовлетворения. Следовательно, мотивы, основанные на потребностях более высокого уровня, имеют также более высокий уровень в иерархии мотивации работника. Важно подчеркнуть, что иерархическая организация мотивации носит субъективный характер и меняется в зависимости от объекта мотивации.

Принцип справедливости. В процессе трудовой мотивации работник проводит оценку ее справедливости и сопоставляет данное значение с аналогичными мотивами применительно к другим работникам организации. Работники предприятия нацелены на сохранение справедливости в подобном соотношении. При этом, нарушение данного принципа, как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое значительно снижает эффективность трудовой мотивации. Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным. Более подробно данный принцип мотивации описан в теории справедливости или равенства Дж. С. Адамса.

Принцип подкрепления. Трудовое поведение работника, вызванное определенными действиями с его стороны, имеет, как правило, кон-

кретные последствия. В случае, когда данные последствия воспринимаются работником как ожидаемые и позитивные, то он будет стремиться повторять данные действия. В противном случае – работник постарается избежать подобного поведения, чтобы избежать последствий. Исходя из сущности данного принципа, можно выделить два основных вида подкрепления: позитивное и негативное. *Позитивное подкрепление* – это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. В условиях трудовых отношений позитивное подкрепление, имеющее значимость для работника организации используется для закрепления трудового поведения. При этом необходимо понимать, что подкрепление связано с мотивационной структурой человека и имеет субъективный характер. *Негативное подкрепление* – это стимулы, снижающие вероятность нежелательного и неблагоприятного поведения. Такое подкрепление может не только блокировать нежелательное поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа дает возможность не выслушивать замечания придирчивого руководителя. Более подробно данный принцип мотивации описан в теории подкрепления Б. Ф. Скиннера.

Принцип своевременности. Существенность мотивационного воздействия и эффект от него возникают только в случаях, когда вознаграждение или поощрение следуют сразу после достижения результата. Разрыв между результатом и вознаграждением негативно влияет на мотивацию работников. Особенно данная ситуация остро проявляется при использовании негативных форм стимулирования трудовой деятельности.

Принцип достижимости. Цели и задачи, за которые поощряют, должны быть реальными и выполнимыми. Недостижимые цели демотивируют работников. Более подробно данный принцип мотивации описан в целевой теории мотивации Э. Локка. Так, намерение индивида работать для достижения цели является важным источником его трудовой мотивации. Цели опосредуют то влияние, которое оказывают на поведение задачи, мотивы, стиль руководства и четкая обратная связь с результатами деятельности.

Исходя из вышеназванных принципов, можно выделить ряд *правил для эффективного функционирования системы мотивирования*:

- 1) *установление четких целей и задач.* Сущность данного правила заключается в том, что без четко поставленной цели и без понимания работниками требуемых результатов работы применяемые приемы и методы мотивации не возымеют должного эффекта;

2) *увязка целей и вознаграждения*. Сущность правила заключается в определении критериев оценки работы, т. к. работник должен понимать какое вознаграждение он получит за результаты своей деятельности;

3) *гласность и наличие обратной связи*. На примере зарубежных успешных организаций доказано, что сообщение о результатах работы каждого работника и сопровождающееся за этими действиями стимулирование способны создать настрой состязательности в трудовом коллективе, что позитивно сказывается на последующем применении системы мотивации и создает внутренние мотивы трудовой деятельности;

4) *создание благоприятных условий для эффективной работы*. Данное правило основано на повышении привлекательности трудовой деятельности, чему способствуют: забота о работниках, участие в решении их проблем и т. д.;

5) *единство нематериальных и материальных методов стимулирования*. Правило предполагает применение на практике совокупности нематериальных и материальных стимулов. Подобное правило основано на принципе полимотивированности трудовой деятельности;

6) *учет личных качеств работников*. Так как все мотивы носят субъективный характер необходимо учитывать систему ценностей и другие характеристики объекта мотивирования при определении факторов мотивации, оказывающих наибольшее воздействие на человека;

7) *использование преимущественно положительных стимулов*. Зарубежный практический опыт применения систем мотивации свидетельствует о негативных долгосрочных последствиях применения отрицательных стимулов в мотивации людей. Так, установлена связь между чрезмерным применением негативной мотивации и выработки у работника боязни брать на себя ответственность за принятие каких-либо решений, а также скрытию информации о различных несоответствиях, что не даёт возможности организации к полноценному функционированию;

8) *экономическая обоснованность*. Затраты на стимулирование работников должны быть оправданы и соотноситься с результатами труда. Так, рост производительности труда всегда должен превышать рост заработной платы. Вместе с тем, необходимо сформировать баланс между интересами организации и работников. Так, мотивация должна быть экономически выгодной для обеих сторон.

Фактор мотивации персонала – это то, что оказывает воздействие на удовлетворения потребностей работников, способствует увеличению их заинтересованности в организации и повышение эффективности труда.

Все факторы мотивации, влияющие на направленность и энергичность в осуществлении трудовой деятельности работников, разделяются на две группы: 1) внешние факторы; 2) внутренние факторы.

Внешние факторы мотивации работников – это стимулы, исходящие от администрации организации и оказывающие воздействие на трудовую деятельность работников. Используя подобные факторы, работник предприятия отождествляется с его трудовой деятельностью. Его потребности лежат вне организации, вместе с тем их удовлетворение связано с трудовой деятельностью. Подобная ситуация выступает главной причиной, по которой потенциальные работники приходят в организацию. Однако стоит отметить, что в подобной ситуации наблюдается противопоставление интересов работника и интересов предприятия. Для урегулирования такого противопоставления со стороны организации применяются *внешние факторы мотивации, к основным среди которых относятся*: 1) регулярный заработок; 2) признание заслуг; 3) стабильность и т. д.

Регулярный заработок. В условия слабо развитых систем мотивации на предприятии такой фактор как регулярный заработок является основополагающим в мотивации персонала. Вместе с тем, стоит понимать, что основной недостаток использования такого фактора заключается в том, что в подобной ситуации работник всегда ищет место работы с более высоким значением данного фактора. В этой связи, существует возможность потери высококвалифицированного востребованного специалиста при получении им более выгодного предложения по заработной плате. В этой связи, фактор является основным, однако требует наличия дополнительных факторов мотивации.

Признание и статус. Признание заслуг работника, получение статусной должности, работа в известной организации, современная служебная машина премиум класса и многое другое повышает статус работника перед коллегами и обществом в целом. Желание находиться на верхней ступени иерархии в социуме является исторически одним из важнейших факторов мотивации. Вместе с тем, отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице для работника, имеющего главенствующую потребность в признании и статусе, негативно сказывается на мотивации трудовой деятельности. Стоит отметить, что зачастую такие работники в подобной ситуации могут выступать антилидерами и саботировать деятельность руководства организации. Подобных работников необходимо хвалить за их заслуги, при этом критика не возымеет должного эффекта, а зачастую, способна изменить трудовое поведение подчиненного в худшую сторону.

Стабильность. Работнику, для которого первостепенное значение имеет данный фактор мотивации, необходимо обеспечить постоянную стабильную работу, разработать четкий график трудовой активности, комфортную рабочую обстановку. Для такого работника основой мотивации выступает сохранение имеющихся благ и уверенность в завтрашнем дне.

Другой основной группой являются внутренние факторы мотивации. *Внутренние факторы мотивации* – это субъективные факторы, порожденные самой личностью. Такие факторы являются внутренними по отношению к организации, так как они определяют существование работника внутри предприятия. *К основным внутренним факторам относят* следующие: 1) четко поставленная цель; 2) межличностные отношения; 3) независимость; 4) личностный рост.

Четкая цель. Работники, для которых первостепенным является данный фактор внутренней мотивации, не способны к эффективной трудовой деятельности без четко поставленных целей и задач, и прописанных обязанностей работника. При этом эффективность работы такого работника значительно повышается при налаживании связи его личных целей с целями организации.

Межличностные отношения. Человек является социальным существом, вследствие чего устойчивый позитивный социально-психологический климат коллектива оказывает положительное влияние на его трудовую деятельность. Работнику, который старается быть частью коллектива, важны отношения с коллегами.

Независимость и личностный рост. Этот фактор мотивации персонала характеризуется стремлением работника к определенной свободе действий. Для него главное значение имеют возможности самостоятельно принимать решений, определять цели и задачи, выбирать методы их достижения. Работник, для которого значим данный фактор, хорошо может справляться как с руководящей должностью, так и с творческой работой, требующей дополнительных усилий. При этом, существует вероятность снижения эффективности и результативности труда вследствие потери интереса к работе или чрезмерном контроле за ее выполнением. Следует отметить, что в процессе трудовой деятельности подобного работника в качестве основного мотива будет выступать потребность в самореализации.

Неочевидные факторы мотивации. Кроме внутренних и внешних факторов мотивации, в ряде литературных источников выделяют такие

группы факторов, как неочевидные факторы. *К данной группе факторов мотивации относятся:* 1) учет мнения персонала (целесообразно проводить совещания, на которых выслушивается мнения работников по вопросам, важным для функционирования организации); 2) проявление интереса со стороны руководителя (необходимо проявлять интерес к жизни работников вне рабочего времени); 3) вежливое отношение (рекомендуется как можно чаще здороваться с работниками, при общении использовать имена, а не отчества); 4) внезапное вознаграждение (необходимо разрешать работникам иногда пораньше уходить с работы, проводить чаепитие, без какого-либо повода).

1.4. Общая модель процесса мотивации

Очевидно, что трудовое поведение работника зависит от возникающих потребностей и, как следствие, появляющихся мотивов. Механизм мотивации персонала изображен на рис. 1.1.

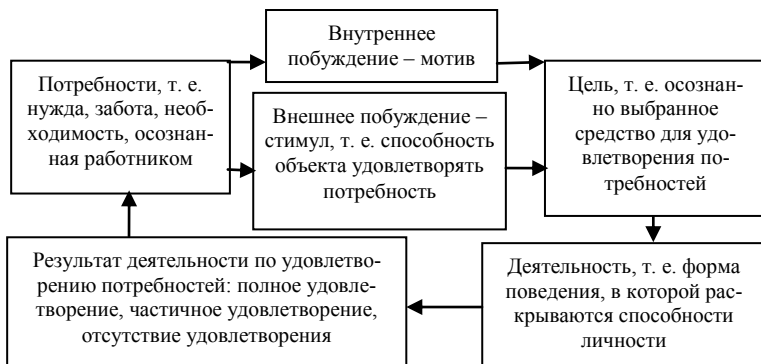


Рис. 1.1. Механизм мотивации персонала

Однако, вследствие субъективного характера мотивов, существует реальная проблема в понимании потребностей индивида и его устремлений.

К условиям, при которых мотив труда формируется, и благо становится стимулом трудовой деятельности, относят следующие: 1) в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; 2) для получения этих благ необходимы трудовые усилия работ-

ника; 3) трудовая деятельность является если не единственным, то, по крайней мере, основным условием получения блага; 4) трудовая деятельность позволяет получить эти блага с наименьшими нематериальными и материальными издержками; 5) велика вероятность получения блага и достижения цели.

К условиям, при которых мотив труда не формируется, и благо не способно становится стимулом трудовой деятельности, относят: 1) есть другой, более легкий способ получить желаемое благо – посредством другой деятельности, не трудовой; 2) получение блага не требует особых личных усилий; 3) желаемое благо чрезмерно трудно получить, т. е. требуется сверхусилие; 4) для получения блага требуется высокая интенсивность труда при отсутствии достаточных условий для восстановления трудоспособности; 5) вероятность получения блага в результате выполнения трудовой деятельности мала.

Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. В современной научной литературе нет общего подхода к мотивационному процессу. Самая общая модель мотивационного процесса имеет следующий вид (рис. 1.2).

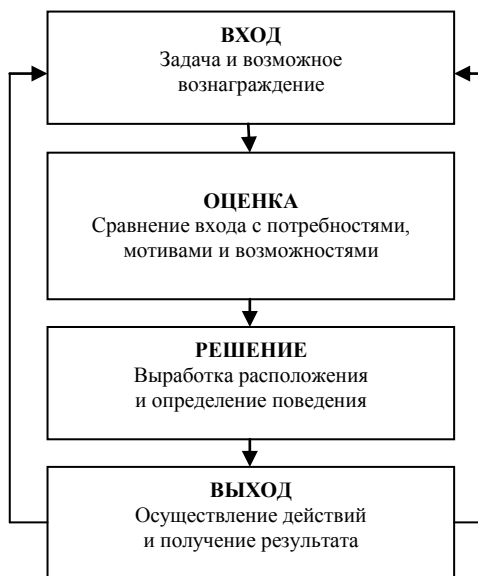


Рис. 1.2. Общая модель процесса мотивации труда

Следует отметить обобщенность данной модели, так как ее схематическое представление не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. Вместе с тем, схема позволяет отобразить сущность процесса мотивации и облегчить его понимание.

Первым этапом такой модели мотивационного процесса является вход. *Этап «входа»* включает: 1) постановку задачи трудовой деятельности; 2) доведение до работника критериев оценки конечного результата труда; 3) возможное вознаграждение, соответствующее значениям критериев оценки результата.

Второй этап модели мотивационного процесса – *этап оценки*. Такой этап предполагает сравнение «входа» с потребностями работников в процессе выполнения трудовой деятельности и проведение соответствующего анализа.

Третий этап модели процесса мотивации – *решение*. Этап предполагает управление и корректировку мотивации работников, что оказывает значительное влияние на производительность труда. Результатом этапа решение является формирование благоприятного устойчивого поведения работников предприятия. Стоит подчеркнуть, что вознаграждение, воспринимаемое работником как положительное, закрепляет текущую модель трудового поведения. Отрицательное вознаграждение процесса труда заставляет работника менять модель поведения.

Последним этапом мотивационного процесса является *«выход»*. Этап предполагает выполнение задачи, поставленной на этапе «входа». Оценку полученного результата трудовой деятельности и вознаграждение работников в соответствии с полученными результатами оценки.

1.5. Понятие и сущность психофизиологического контакта с позиции мотивационной деятельности

Особенности трудовой мотивации работников предприятия могут оказывать опосредованное влияние на трудовую деятельность в данной организации, формируя определенную систему ожиданий. Аналогичные критерии предъявляет и предприятие к работнику, формируя определенную систему ожиданий конечного результата труда. Такие системы взаимных ожиданий называют психологическим контрактом. Так, *психологический контракт* – это система взаимных ожиданий и неписаных обязательств, регулирующая многие аспекты отношений между работником и работодателем.

В отношениях между работником и работодателем, каждая из представленных сторон предполагает равноценный обмен. Работник ожидает получить за результаты своей трудовой деятельности соответствующее вознаграждение, работодатель же – ожидает от работника результаты, соответствующие его оплате. Так, среди требований, предъявляемых организацией к трудовой деятельности, можно выделить следующие: 1) добросовестное выполнение задания; 2) лояльное отношение к организации; 3) инициативность и творческое отношение к работе; 4) принятие правил и норм, действующих в организации; 5) готовность идти навстречу администрации; 6) желание обучаться и развиваться и т. д.

Работники, в свою очередь, также предъявляют свои требования к организации. Так среди данной группы требований можно выделить такие, как: 1) получать оплату, соответствующую трудовой деятельности; 2) выполнять работу, дающую чувство удовлетворения; 3) работать в коллективе, готовом помочь в случае необходимости; 4) приносить пользу людям, предоставляя продукцию организации; 5) видеть результаты своего труда; 6) работа должна оставлять время и силы для личной жизни; 7) ощущать уверенность в завтрашнем дне; 8) ощущать себя частью трудового коллектива; 9) развивать свои профессиональные, деловые и личностные навыки и т. д.

Стоит отметить, что данный контракт получил название психологический, так как подобные ожидания нигде не задокументированы. Между тем, каждый из субъектов контракта понимает и принимает требования своего оппонента (например, рис. С1). Стоит отметить, что в процессе трудовой деятельности каждой из сторон могут быть зафиксированы как реализующиеся, так и не реализующиеся ожидания, при этом субъекты контракта имеют минимальный приемлемый порог реализации. В случаях, когда ожидания становятся ниже порогового значения, данная ситуация рассматривается как нарушение психологического контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 1.1).

Если рассматривать психологический контракт с позиций работника, то можно выделить три основных аспекта: 1) ожидания и требования работника, связанные с его трудовой деятельностью; 2) понимание работником требований, предъявляемых к нему со стороны руководства; 3) оценка справедливости требований организации и оценка возможности корректировки своих ожиданий в соответствии с данными требованиями.

Таблица 1.1. Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации

Субъект контракта	Реакция на нарушения
Работник	1. Увольнение из организации или поиск нового места работы 2. Снижение результатов работы 3. Ухудшение трудовой дисциплины 4. Снижение удовлетворенности работой 5. Падение производительности труда
Организация	1. Увольнение работника 2. Понижение в должности 3. Перевод на другую работу 4. Пересмотр уровня вознаграждения 5. Отказ в продвижении по карьерной лестнице 6. Лишение льгот

Важно подчеркнуть, что психологический контракт динамичен и развивается в соответствии с потребностями обеих сторон. Так, к примеру, с позиции работника высокий вклад (повышение качества продукции и труда, рост производительности труда, повышение эффективности производства) предполагает и рост ожиданий вознаграждения.

Часто люди не осознают своих ожиданий, пока у них не возникнет ощущение острой неудовлетворенности, связанной с существованием несоответствия между ожидаемым и реальным вознаграждением. Вследствие чего, для организации эффективного управления в организации необходимо заранее предусмотреть механизмы получения информации относительно ожиданий работников, связанных с их трудовой деятельностью, анализа и своевременной корректировки. Для этого важно понимать, какие события вызывают нарушения психологического контракта. Например, обычно такие нарушения вызывают: 1) получение образования; 2) повышение квалификации; 3) приобретение смежной профессии; 4) приобретение опыта работы; 5) длительная высокая производительность труда; 6) достижение значительных результатов в работе; 7) изменение семейных обстоятельств; 8) переход в другую возрастную категорию и т. д.

Важно подчеркнуть, что для поддержания трудового контракта руководитель должен обладать способностью своевременно предвидеть события, которые могут повысить требования работника к организации и незамедлительно реагировать на них (например, прил. D). Стоит отметить, что наличие трудового контракта, удовлетворяющего как

работника, так и руководителя является залогом долгого и продуктивного сотрудничества.

1.6. Предмет, цели и задачи курса.

Связь курса с другими дисциплинами

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом предприятий является труд их работников. Однако многие отечественные руководители не осознают проблемы, связанные с эффективным управлением таким ресурсом. Так, успешный руководитель должен уметь максимально эффективно использовать возможности персонала, что осуществимо только благодаря созданию заинтересованности работников в результатах своего труда. Следовательно, важно чтобы в процессе обучения студент овладел современными и перспективными методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Предметом учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» является изучение внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к трудовой деятельности, а также разработка систем воздействия на эти факторы для повышения эффективности работы персонала предприятия и достижения целей его функционирования.

Главной целью изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» является формирование на основе общих представлений и знаний по мотивации необходимых базовых навыков, позволяющих в практических условиях создать эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников на предприятии, что позволит значительно повысить уровень производительности труда.

Задачи изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования»: 1) изучение, на базе отечественного и зарубежного опыта, основополагающих подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников; 2) ознакомление с важнейшими требованиями к созданию эффективной системы мотивации работников; 3) формирование основы, необходимой учащимся для последующего самостоятельного развития в области мотивации; 4) изучение основных факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на мотивационный процесс; 5) освоение методов создания и управления мотивационным ядром персонала предприятия;

6) выработка элементарных умений и навыков управленческой деятельности, необходимых для создания эффективных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников на предприятии.

Освоение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении учебной дисциплины «Креативный менеджмент», и будет способствовать освоению курса. Учебная дисциплина «Управление системой мотивации и стимулирования» является основой для изучения курсов «Менеджмент», «Организация, нормирование и оплата труда».

В результате изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» студент должен развить и закрепить следующую *специализированную компетенцию*: анализировать и применять системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников организации.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развивать свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление системой мотивации и стимулирования» студенты должны:

знать: понятийный аппарат управления системой мотивации и стимулирования; исторически сложившиеся мотивационные теории, выступающие базой формирования системы мотивации и стимулирования; процессы, лежащие в основе функционирования систем мотивации и стимулирования; виды и формы стимулирования труда; классификацию факторов системы мотивации и стимулирования; мировой опыт формирования современных систем мотивации и стимулирования;

уметь: применять мотивационные теории в процессе формирования системы мотивации и стимулирования; применять стандартные инструменты создания системы мотивации и стимулирования на практике; принимать взвешенные решения в процессе адаптации мотивационной политики к новым реалиям в рамках реинжиниринга бизнес-процессов;

владеть: базовыми процессами, лежащими в основе функционирования системы мотивации и стимулирования; инструментами формирования, становления и поддержания системы мотивации и стимули-

рования; основами кадрового менеджмента, как составной части системы мотивации и стимулирования; основами документирования системы мотивации и стимулирования.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям: мотивация, потребность, мотив, стимул, стимулирование.
2. Какие факторы мотивации Вы знаете?
3. Назовите основные функции мотивации?
4. Какие виды мотивации в зависимости от целей субъекта Вы можете назвать?
5. Перечислите основные принципы трудовой мотивации.
6. Назовите структурные элементы модели процесса мотивации.
7. Что понимается под психофизиологическим контрактом и к каким последствиям приводит его нарушение?

2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

2.1. Эволюция взглядов на мотивацию трудовой деятельности

Рассматривая эволюцию теории мотивации трудовой деятельности, можно выделить ряд этапов: 1) ранние идеи мотивации; 2) традиционный подход; 3) подход с позиции человеческих отношений; 4) подход с позиции человеческих ресурсов; 5) современный подход.

Ранние идеи мотивации. За тысячи лет до того, как появилась трактовка понятия «мотивация» было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, поставленных перед ними. Множество мифов говорит о правителях, держащих награду перед глазами будущего героя, или заносящих меч над его головой. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ.

На практике же вплоть до конца XIX в. предполагалось, что люди сами готовы служить, и будут благодарны за все то, что позволит им и их семье продолжить существование. Особо остро ситуация была выражена в годы промышленной революции, в то время фермеры наводняли города и буквально выпрашивали возможность работать по

14 часов в сутки на опасных для жизни условиях труда за плату, которой хватало только на еду и продолжение своего существования.

Стоит отметить, что период ранних идей мотивации характерен тем, что мотивы трудовой деятельности не рассматривались наукой, в центре ее внимания находились мотивы человека в его жизни в целом. В данный период получило оформление три основополагающих подхода: 1) физиологическая школа; 2) философская школа; 3) психологическая школа.

Физиологическая школа. К представителям физиологической школы относят: Гален, Ч. Белл, Ф. Мегенд, сформировавших стимуляционно-реактивный подход; Л. Гальвани, Г. Мюллер, Г. фон Гельмгольц, исследовавших роль нервной системы в мотивации поведения; Ф. Гэлл, исследовавший роль мозга в мотивации поведения и другие.

В последствии физиологическая школа получила дальнейшее развитие и оформилась тремя независимыми подходами:

1) *генетический подход.* Представитель данного подхода И. Эйбл-Эйбесфельдт, объяснял особенности поведения человека через его врожденные свойства путем анализа исторической эволюции биологических видов;

2) *мотивация как возбуждение.* Представители этого подхода У. Джеймс, К. Лонже считали, что выражение эмоций и мотивация поведения зависит от реакции организма на различные ситуации возбуждения; У Кэннон придерживался мнения, что ситуации возбуждения фиксируются в виде соответствующего опыта. Эмоции и реакция организма – это физиологическая подготовка к конкретной ситуации; Представители данного подхода С. Шачтер и Дж. Сингер утверждали, что изменения в организме и поведении человека необходимы для полноценного выражения эмоций; Р. Йеркс и Дж. Додсон исследовали уровень возбуждения и изменения производительности. Согласно полученным результатам (закон Йеркса-Додсона), увеличение уровня возбуждения ведет к росту производительности до определенной точки, за которой увеличение возбуждения снижает производительность; Х. Сили и А. Мейер исследовали влияние сна и стресса на мотивацию поведения;

3) *биологический подход* поддерживал утверждение, что нервная система следит за функционированием организма через уровень энергии, жидкостный баланс, производство гормонов и приводит в действие соответствующие мотивы в случае появления отклонений. По-

всемерно изучались такие физиологические мотивы, как: голод, жажда, секс.

Философская школа. Представители данной школы рассматривали причины выбора поведения человека в его жизни в целом. Данная школа представлена следующими концепциями:

1) *концепция детерминизма.* Представитель данной концепции Аристотель считал, что сущность человека и его поведение определяется принципом причинности, предполагающем обязательную определенность всех вещей и явлений в мире другими вещами и явлениями;

2) *концепция умственно-телесного дуализма.* Представитель этой концепции Р. Декарт утверждал, что сущность человека и его поведение раскрывается через две независимые и различные субстанции: духовную (мыслящую, разумную) и материальную (телесную). Это означает, что у Декарта есть убеждение в разделении между разумом и телом, где разум считается неделимым и независимым от материального тела;

3) *концепция внешней стимуляции мотиваций.* Представитель данной концепции Дж. Локк считал, что человек не имеет врожденных идей. Сущность человека и его поведение формируется через сознание человека источником которого, в свою очередь, выступают ощущения, органы чувств. Однако, кроме внешнего опыта существует внутренний, являющийся собственной деятельностью рассудка. Отсюда вытекает важность воспитания разума;

4) *концепция ассоциативного механизма мотиваций.* Представитель этой концепции И. Павлов, русский учёный, научил собак ассоциировать еду со звуком колокольчика. Животные ждут не еду, а соответствующий звук, при котором у них повышается слюноотделение и происходят иные физиологические изменения, демонстрируя то, что называется условной реакцией. В современном мире аналогом колокольчика выступают денежные средства.

Психологическая школа. Данная школа получила свое формирование и становление благодаря столкновению и взаимодействию идей физиологической и философской школ. Важно подчеркнуть, что идеи, представленные в психологической школе, в дальнейшем послужили базой для создания педагогики. Данная школа представлена следующими концепциями:

1) *концепция инстинкта и воли.* Представитель данной концепции У. Джеймс, У. Мак-Дугалл, концентрировали взор на усиление вни-

мания к инстинктивному компоненту человеческого поведения и в некотором смысле принизили значение концепции человеческой воли. Эта концепция неразрывно связана с понятием таксисов (таксис – это направленная двигательная реакция организма или клетки на внешний стимул. Следует подчеркнуть, что реакция происходит в ответ на стимул из окружающей среды. При этом, если движение направлено к стимулу, это положительный таксис, а если от стимула – отрицательный таксис);

2) *реактивно-стимуляционная концепция*. Представитель данной концепции Дж. Уатсон, рассмотрел важность обучения для формирования поведения; Представители этой концепции Р. Вудворт и К. Халл и другие представители раннего бихевиоризма выявили связь между возникновением мотивации и изменением внутренних потребностей тела. Концепция предполагает, что поведение состоит из рефлексов, реакций на определённые стимулы в среде, а также последствий индивидуальной истории, таких как подкрепление и наказание;

3) *когнитивное направление*. Представители этой концепции Э. Толман, В. Кехлер исследовали влияние ожиданий относительно будущего на формирование мотивации и целевой направленности мотивации человека, базирующейся на умственной деятельности.

Важно подчеркнуть, что когнитивное направление стало основой для формирования следующих концепций:

а) *поведение, направленное на успех* – это частный вид человеческой деятельности, являющейся одновременно средством и результатом развития личности;

б) *диссонансная мотивация* – это стремление к внутренней логике и гармоничности. Так, при обнаружении несоответствия между мыслями, установками или воспоминаниями человек испытывает выраженный психологический дискомфорт, побуждающий к действию;

в) *самоактуализации* – это стремление человека к полному раскрытию своего потенциала, максимальному использованию своих способностей и возможностей.

Следовательно, схематичное представление периода, отражающего ранние идеи мотивации, длившегося до конца XIX в. представлено на рис. 2.1.

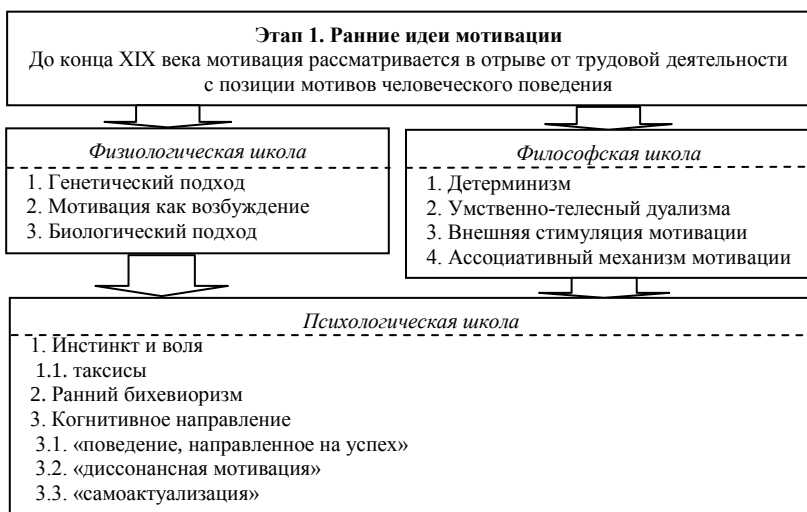


Рис. 2.1. Ранние идеи мотивации

Представленные школы общей теории мотивации, отражающие ранние идеи управления мотивацией и стимулированием, дали толчок развитию теории мотивации трудовой деятельности и легли в основу традиционного подхода.

Традиционный подход. На втором этапе эволюции теории мотивации понятие «мотивация» рассматривается неразрывно с процессом трудовых отношений в качестве средства для повышения экономических показателей. Данный этап возник как ответная мера на появление конкурентоспособности и стихийное развитие промышленных предприятий.

Первые идеи связи мотивации и производственной деятельности датируются 1776 г. и описаны в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», автором которой являлся А. Смитт. Он предложил концепцию «экономического человека», согласно которой человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. А. Смитт рекомендовал мотивацию по методу «кнута и пряника», который лег в основу последующих концепций мотивации.

Позднее формируются такие концепции, как «верующий человек» и «механистический человек», а также рассматриваются следующие

подходы: психотехнический, поведенческий (бихевиористический), когнитивный, гуманистический, содержательный, процессуальный.

Концепция «верующий человек» состоит в том, что при помощи веры обосновывалось, поддерживалось и оправдывалось приумножение и накопление капитала. Стоит отметить, что анализ мотивации современной версии концепции верующего человека позволяет заключить следующее:

1) *общая мотивация*, отражающая отношение верующих к своей вере, обусловлена, главным образом, их типом религиозности. Религиозная мотивация занимает доминирующее положение в случаях, если вера отличается «крепостью», устойчивостью ее мифологического и культового компонента;

2) *частная мотивация*, отражающая отношение верующих к различным формам культовой практики, обусловлена значимостью того или иного культового действия в личной жизни конкретного верующего;

3) *современная версия концепции верующего человека* во многом обусловлена конфессиональной принадлежностью (социокультурная группа).

Концепция «механистический человек». Сущность данной концепции, раскрывается в научной организации труда Ф. У. Тейлора и состоит в том, что человек рассматривался как продолжение машины, который должен ей соответствовать. При этом представителями данной концепции вводится понятие «*достаточной дневной выработки*» предполагающее, что отклонение от данного нормативного показателя сопровождалось соответствующим изменением в оплате труда работника. Значительный рост производительности труда, явившийся результатом применения данной концепции в условиях производства и сочетание ее с более эффективным применением специализации и стандартизации, были впечатляющими. Важнейшим достижением концепция «механистический человек» являются сформулированные Ф. У. Тейлором *принципы научной организации труда*: 1) изучение и классификация всех операций. Поиск самых эффективных сочетаний; 2) тщательный отбор и обучение рабочих; 3) материальное стимулирование скорости и качества работ; 4) сотрудничество рабочих и администрации.

Психотехнический подход. Термин психотехника предложен в 1903 г. В. Штерном и определяется как практическая направленность

психологических знаний, в отличие от академической психологии. Один из основоположников психотехники Г. Мюнстерберг ставил три основные задачи психотехники: 1) выбор подходящих людей; 2) достижение наивысшей производительности труда; 3) достижение желаемых психических эффектов.

Также, в зависимости от сферы применения и рычагов воздействия Г. Мюнстерберг выделял такие ветви подхода, как: 1) социальная; 2) медицинская; 3) хозяйская; 4) правовая.

Важно отметить, что подход Ф. У. Тейлора (механистический человек) рассматривал соотношение технологии и производительности человека, а подход Г. Мюнстерберга (психотехнический подход) предполагает при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

Поведенческий (бихевиористический) подход. Данный подход рассматривает, как происходит процесс обучения мотивацией, благодаря взаимодействию внутренних драйверов и внешних целей с целью воспроизведения необходимого поведения. Основное достижение данного подхода заключается в выявлении неразрывной связи между обучением и мотивацией и установлении их определяющей роли в формировании поведения. Поведенческий (бихевиористический) подход представлен тремя основными концепциями:

1) *концепция «драйв».* Представитель этой концепции Р. Вудворт ввел понятие концепции драйв и определил его как внутреннее состояние, которое включается, когда внешние условия изменяются достаточно, чтобы изменения стали заметны и запустили изменение мотивации. Представитель данной концепции К. Л. Халл, предложил теорию редукции драйва, согласно которой драйв – это нежелательное внутреннее состояние, заставляющее человека совершать соответствующие действия, направленные на снижение (редукцию) драйва;

2) *обучение мотивации.* Обучение индивида мотивации за счет применения трех техник:

2.1) *классическое обучение мотивации.* Представители этой концепции Дж. Уатсон и Р. Райнер, доказали, что реакции человека возможны при проявлении нейтральных стимулов, в результате взаимодействия с другими стимулами, отвечающими за данную реакцию. Представитель данной концепции Б. Скиннер считал (теория подкрепления), что воздействие повторяющихся условий на поведение человека позволяет предвидеть его будущее поведение;

2.2) *инструментальное обучение мотивации*. Представители данной концепции утверждали, что поведение человека – это следствие ожидания какого-либо события, вероятность которого меняется под действием данного поведения. Позднее, инструментальное обучение явилось основой для формирования теории ожидания В. Врума;

2.3) *обучение через наблюдение*, т. е. такое обучение является базой для получения и приобретения навыков социально значимых видов поведения в рассматриваемой социокультурной группе;

3) *побуждение* представляет собой внутренний или внешний импульс, желание или намерение что-либо сделать, т. е. побуждающая мотивация связана со способами, которыми цели влияют на поведение. Это сила, которая мотивирует человека к действию, но оставляет свободу выбора, в отличие от принуждения. В психологии под побуждением понимается внутреннее влечение, направленное на удовлетворение потребностей и желаний. При этом рассматривают экономические стимулы совместно с комбинацией социальных и психологических факторов.

Когнитивный подход. Данный подход основан на когнитивном восприятии человека (не эмоции, а разум) и предполагает, что поведение человека формируется в результате активной обработки и интерпретации информации. Когнитивный подход в отличие от концепции «механистический человек» рассматривает мотивацию не как механическое или врожденное множество процессов, а как целенаправленное и устойчивое множество поведений. Наиболее важными концепциями данного подхода являются:

1) *оценочная теория ожидания*. Представителем этого подхода Г. Мурреем поведение рассматривалось как функция от ожиданий и соответствующих им значений целей, т. е. выбирается то поведение, которое в данный момент времени соответствует удовлетворению максимального количества целей;

2) *атрибутивная теория*. Представитель этого подхода Б. Вайнер считал, что работник выбирает и ставит перед собой задачу в зависимости от своего субъективного восприятия причин успеха или неудачи (т. е. интерпретации его прошлого опыта), который влияет на его дальнейшее поведение, мотивацию, ожидания и подходы в решении новых задач (как работник себе представляет);

3) *теория когнитивного диссонанса*. Представитель этого подхода Л. Фестингер утверждал, что баланс между верованиями, устремлени-

ями, поведением, при котором диссонанс выступает мотивационным фактором, снижающим эффективность оценки ситуации индивидом и способствующим принятию субъективных решений;

4) *теория самовосприятия*. Данная теория выступает в противовес когнитивного диссонанса и предполагает, что все индивидуумы способны к анализу собственного поведения с позиции стороннего наблюдателя и дальнейшему принятию рациональных объективных решений.

Схематичное представление периода, выступавшего, как ответная мера на появление конкурентоспособности и стихийное развитие промышленных предприятий и рассматривавшего понятие «мотивация» неразрывно с процессом трудовых отношений в качестве средства для повышения экономических показателей представлено на рис. 2.2.

Постепенно с развитием науки и техники уровень жизни среднего класса работников начал улучшаться. В таких условиях изменения в заработной плате не всегда заставляют работника трудиться более усердно. Вследствие чего, нематериальные факторы стали рассматриваться как наиболее существенные мотиваторы, по сравнению с материальными факторами.

Подход с позиции человеческих отношений. Данный подход основан на анализе поведения людей в процессе трудовой деятельности, их потребностей, отношений на рабочих местах, социальных и групповых процессов.

Суть подхода – понять людей в производстве. Наиболее значимыми концепциями подхода с позиции человеческих отношений выступают:

1) *доктрина «человеческих отношений»*. Представитель этой доктрины М. Фоллет выявил зависимость производительности индивидуального труда работника от социального взаимодействия и группового поведения и доказал, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда работников более сильное воздействие, чем физические условия. Предложил концепцию «совместной власти»;

Постепенно с развитием науки и техники уровень жизни среднего класса работников начал улучшаться. В таких условиях изменения в заработной плате не всегда заставляют работника трудиться более усердно. Вследствие чего, нематериальные факторы стали рассматриваться как наиболее существенные мотиваторы, по сравнению с материальными факторами.

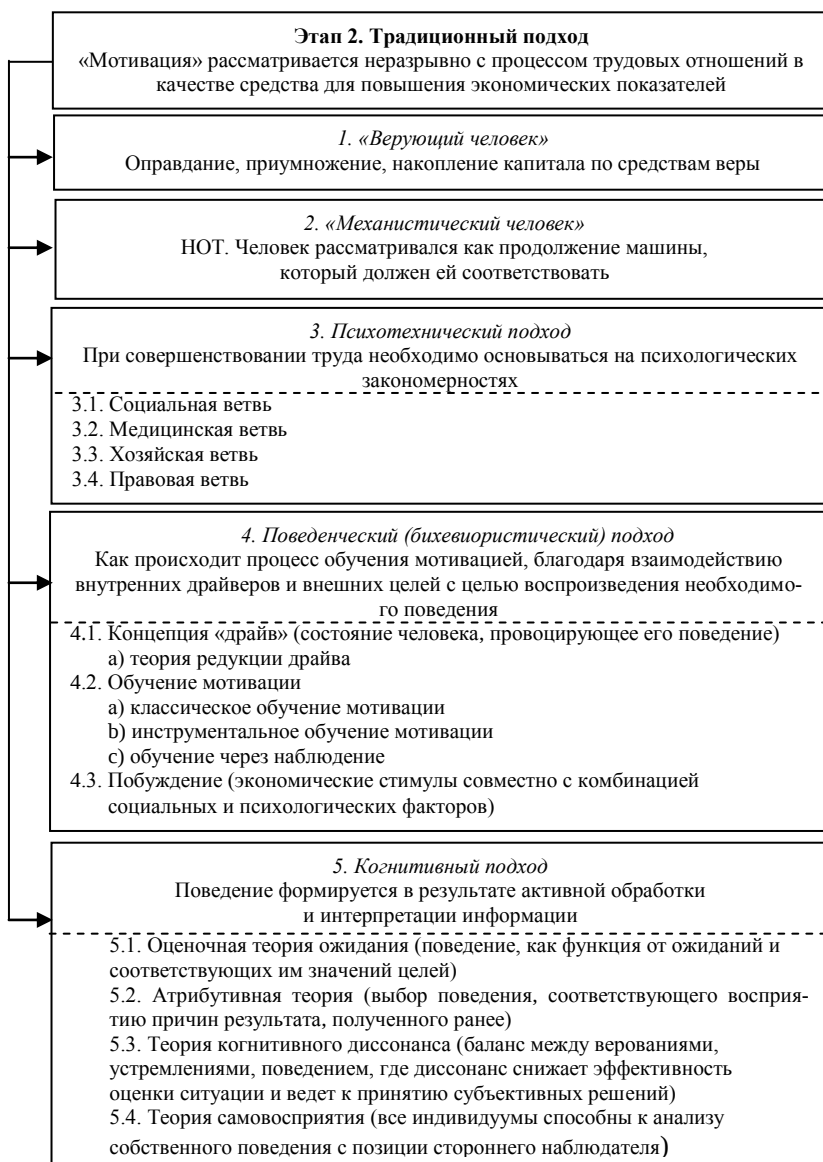


Рис. 2.2. Традиционный подход

Подход с позиции человеческих отношений. Данный подход основан на анализе поведения людей в процессе трудовой деятельности, их потребностей, отношений на рабочих местах, социальных и групповых процессов.

Суть подхода – понять людей в производстве. Наиболее значимыми концепциями подхода с позиции человеческих отношений выступают:

1) *доктрина «человеческих отношений».* Представитель этой доктрины М. Фоллет выявил зависимость производительности индивидуального труда работника от социального взаимодействия и группового поведения и доказал, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда работников более сильное воздействие, чем физические условия. Предложил концепцию «совместной власти»;

1.1) *концепция неформальной организации.* Представитель данной концепции М. Фоллет на первое место ставил важность неформальных коммуникаций, неформальных групп и кооперативной природы бизнеса;

1.2) *концепция принятия власти.* Представитель этой концепции М. Фоллет утверждал, что обладающие свободой воли индивидуумы сами решают, следовать указаниям менеджера или нет. Выделил и изучил аспекты лидерства;

2) *рабочее место – социальная система.* Представитель данного подхода Ф. Ротлисберг считал, что происходит смещение интересов исследований менеджмента с индивидуальных на групповые. Анализ способов преодоления различных барьеров на пути коммуникации;

3) *социальная философия менеджмента.* Представитель этого подхода Э. Мэйо ввел понятие «точек воздействия», меняющих групповую производительность. Утверждал, что рабочие подвержены влиянию мотивации в той же мере, что и влиянию технических аспектов труда.

Схематичное представление периода, сопутствующего кардинальному улучшению уровня жизни среднего класса работников, в соответствии с которым изменение в заработной плате не всегда заставляет работника трудиться более усердно, представлено на рис. 2.3.

В данный период появляется концепция «неомеханистического человека» или «инструментального человека». Концепция представляет собой переход от работы на сборочной линии (механистический человек) к усложнению рабочих операций, к групповым формам работы, к более деликатным формам контроля, основанным на доверии.

Вследствие научно-технической революции предполагалась наличие групповых форм работы. Предусматривались возможности совер-

шенствования разделения труда и его перемены, совмещение рабочих операций, быстрое переобучение и повышение квалификации и других условий для многостороннего развития сотрудника предприятия.

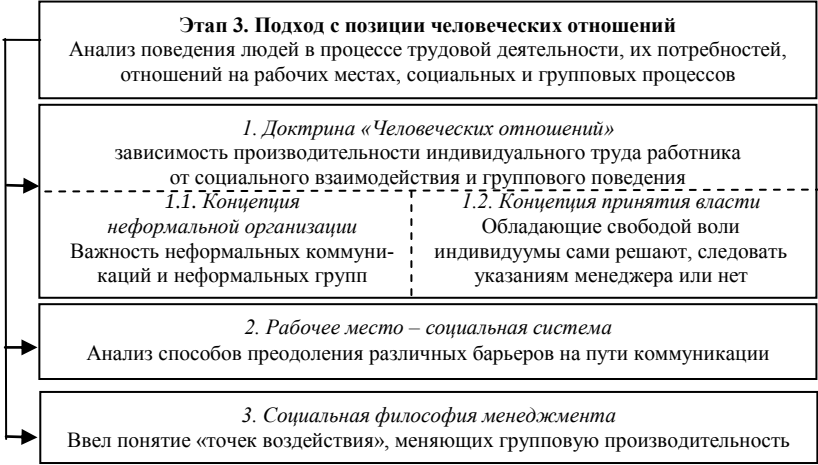


Рис. 2.3. Подход с позиции человеческих отношений

Схематичное представление периода, сформировавшегося вследствие развития подхода человеческих отношений в 1950-х гг. и отражающего концептуальное изменение рассмотрения объекта мотивации, с позиции многогранной личности, представлено на рис. 2.4.

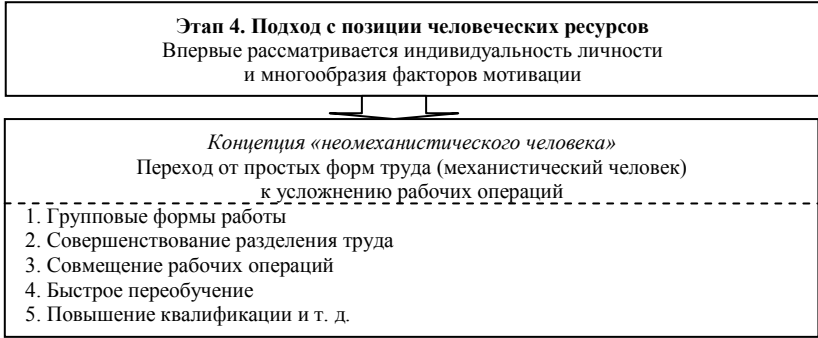


Рис. 2.4. Подход с позиции человеческих ресурсов

Стоит отметить, что подход к мотивации с позиции человеческих ресурсов лежит в основе современных концепций.

Современный подход. Современный подход основан на изучении поведения человека в процессе трудовой деятельности. Такой подход стремится дать объяснение мотивации работника путем создания моделей мотивации.

Стоит отметить, что многие ранние взгляды и концепции в последствие были доработаны и превращены в соответствующие современные модели мотивации, что позволило выделить два основных типа теорий: 1) содержательные теории; 2) процессуальные теории.

Содержательные теории – это теории, основанные на выявлении и изучении отдельных потребностей (или мотивов), определяющих деятельность индивида. К основным содержательным теориям мотивации можно отнести:

1) *теория иерархии потребностей или «пирамида потребностей»* Представитель данной теории А. Маслоу дал упрощённое изложение принципа иерархической организации потребностей человека;

2) *теория существования, связи и роста или ERG теория.* Представитель этой теории К. Альдерфер уточнил и творчески развил теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Выявил взаимосвязи между потребностями;

3) *двухфакторная модель мотивации.* Представитель данной теории Ф. Герцберг все потребности, влияющие на экономическое поведение работника, по своей направленности разделил на две группы: а) факторы мотиваторы, удовлетворяющие потребность индивида в достижении поставленных целей; б) гигиенические факторы, необходимые, но недостаточные для удовлетворенности работой;

4) *трехфакторная модель мотивации.* Представитель этой теории Д. Макклелланд разработал модель мотивации, которая базируется на выделении и взаимодействии трех типов потребностей: а) соучастие или причастность; б) власть; в) достижение или успех;

5) *теория Х.* Представитель теории Ф. Тейлор оценивал роль работников, представителей технократического менеджмента в процессе трудовой деятельности. Он считал, человека продолжением механизма;

6) *теория Х, теория Y.* Представитель теории Макгрегор выявил базовые моменты мотивации, исходя из представления менеджера о доминирующих мотивационных чертах его подчиненных. Это одна из первых теорий в основу которой легло особое внимание к субъекту управления;

7) *теория З. В. Оучи* предложил теорию, дополняющую подход Макгрегора, однако в ее основу были положены коллективистские принципы мотивации;

8) *диспозиционная модель личности*. В. А. Ядов разработал модель, основанную на предрасположенности человека к восприятию социальной ситуации и условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях;

9) *типологическая модель*. В. Герчиков представил модель, основанную на влиянии различных мотивов трудовой деятельности на поведение работника. В отличие от большинства содержательных теорий, автор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников, отражающие преимущественную направленность деятельности человека;

10) *система сбалансированных показателей*. Х. Рамперсад выдвинул идею о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации;

11) *теория мотивации Л. Рона Хаббарда*. Л. Рон Хаббард классифицировал типы мотивации сотрудников, работающих в организации в соответствии с их главенствующими мотивами: а) деньги; б) личная выгода; в) личная убежденность; г) чувство долга;

12) *теория поколений*. Представители этой теории Н. Хоув и В. Штраус заложили идею классификации поколений, разделяющих общие убеждения и модели поведения, благодаря которым можно понять, как мотивировать работников различных возрастов.

Процессуальные теории – это теории, рассматривающие мотивацию как процесс и сосредоточенные на изменении процесса и его результата посредством воздействия факторов внутренней и внешней среды. Наиболее известными процессуальными теориями являются:

1) *теория ожиданий*. Разработчик этой теории В. Врум утверждал, что работник достигает поставленных целей только в том случае, когда есть активная потребность и он уверен в том, что прикладываемые усилия позволят ее удовлетворить. Согласно автору, теория ожиданий основана на выделении трех типов связей: а) затраты-результат; б) результат-вознаграждение; в) удовлетворение-вознаграждение или валентность;

2) *теория справедливости*. Представитель данной теории С. Адамс, считал, что работники в процессе трудовой деятельности проводят оценку затраченных усилий и получаемого вознаграждения и сопоставляют данные значения с аналогичными показателями применительно к другим сотрудникам организации;

3) *теория Портера-Лоулера*. Представители этой теории Л. Портер и Э. Лоулер предложили теорию, включающую в себя элементы двух других теорий – теории справедливости и теории ожиданий. Сущность данной теории выражается через взаимосвязь пяти составляющих процесса мотивации: а) затраченные усилия, б) восприятие, в) полученные результаты, г) вознаграждение, д) степень удовлетворения;

4) *целевая теория мотивации или теория целеполагания*. Представитель данной теории Э. Локк утверждал, что намерение работника предприятия работать для достижения поставленной цели само по себе выступает сильнейшей мотивацией. Теория основана на взаимосвязи между постановкой цели и мотивацией работников;

5) *теория подкрепления*. Представитель этой теории Б. Скиннер считал, что стремление повторить то или иное действие обусловлено последствиями такого действия в прошлом;

6) *теория трудовых установок*. Представитель данной теории А. Гастев утверждал, что в концепции этой теории мотивации лежат принципы кружков качества. Модель является отражением энтузиазма советских людей того времени. На современном этапе развития общества имеет ограниченную применимость и требует создания соответствующих условий.

Новые и новейшие теории. Отдельной группой теорий, относящихся к современному подходу мотивации, можно выделить новые и новейшие теории. Данные теорий являются следствием переосмысления современных содержательных и процессуальных теорий мотивации или имеют оригинальные истоки. Так, за последние 30 лет было предложено несколько значимых теорий мотивации, которые продолжают развиваться и применяться в различных областях, таких как психология, менеджмент и образование. К таким теориям можно отнести:

1) *теория самодетерминации или SDT-теория*. Представители этой теории Э. Деси и Р. Райан придерживались мнения, что люди стремятся к росту и достижениям, а преодоление препятствий формирует их самоощущение. В отличие от внешней мотивации (деньги, признание), теория самодетерминации создает акцент на внутренней мотивации – желание учиться и развиваться. Согласно авторам, внутренняя мотивация связана с удовольствием от деятельности, а внешняя – с давлением или достижением целей;

2) *теория потока*. Представитель данной теории М. Чиксентмихайи утверждал, что люди чувствуют себя наиболее счастливыми в состоянии «потока», т. е. когда они полностью сконцентрированы или поглощены

тем, что делают. Задача руководителя – создать необходимые условия на рабочем месте для вхождения подчиненных в вышеуказанное состояние;

3) *теория социального обучения*, разработанная А. Бандурой, предполагает, что люди учатся друг у друга посредством наблюдения, подражания и моделирования. Теорию часто называют мостом между теориями бихевиоризма и когнитивного обучения, поскольку она охватывает функции внимания, памяти и мотивации. Согласно этой теории, способ поведения человека не является автоматическим ответом на внешние раздражители, ответы на стимулы активизируются самой личностью;

4) *теория самоэффективности*. В 1969 г. А. Бандурой была предложена концепция самоэффективности. При этом «самоэффективность» он определил, как убеждение человека в собственной эффективности, способности успешно действовать в той или иной ситуации [1, с. 191]. Автор выделил несколько источников, на основании которых самоэффективность возникает, усиливается или ослабевает: а) опыт мастерства, б) косвенный опыт, в) вербальные убеждения, г) эмоциональное возбуждение;

5) *теория атрибуции*. Б. Вайнер предложил теорию, сущность которой раскрывается через восприятие и интерпретацию людей различных событий и поведения. Так, люди мотивируются тем, как они объясняют свои успехи и неудачи;

6) *теория мотивации, основанная на идентичности или IBM-теория*. Д. Ойзерман разработал социально-психологическую теорию, которая объясняет, когда и в каких ситуациях идентичность или самооценка людей мотивируют их и побуждают действовать для достижения своих целей. Теория имеет практическую значимость и применимость в сфере образования. Так программы, основанные на IBM, помогают учащимся из малообеспеченных семей улучшить успеваемость. Учеников просят задуматься о своих будущих академических идентичностях (например, кем я хочу стать?), что повышает их мотивацию к учебе;

7) *теория мотивации, основанная на психологическом капитале*. Ф. Лютанс предложил эффективный подход к мотивации работников через развитие их позитивных качеств, таких как: а) надежда; б) самоэффективность; в) устойчивость к стрессу; г) оптимизм.

Стоит отметить, что теории, представленные в группе новых и новейших теорий мотивации, имеют актуальные практические рекомендации и наиболее применимы на современном этапе развития экономики в условиях производства.

Схематичное представление последнего периода, основанного на изучении поведения человека в процессе трудовой деятельности и стремящегося дать объяснение мотивации работника путем создания моделей мотивации, представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Современный подход

Более детально пятый этап (современные теории мотивации), как наиболее актуальный для применения к управлению системой мотивации и стимулирования в практических условиях на современном этапе развития Республики Беларусь будет изложен в следующих разделах и главах.

2.2. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Концептуально теорию иерархии потребностей представляет пирамида.

Так, термин «пирамида потребностей» – это общепринятое название иерархической модели потребностей человека, представляющей собой упрощённое изложение идей американского психолога А. Маслоу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Пирамида потребностей А. Маслоу

Пирамида потребностей отображает иерархию основных потребностей человека: 1) физиологические (потребности, обеспечивающие существование человека как биологического организма); 2) безопасность (потребности, связанные с обеспечением стабильности, свободы от страха и тревоги); 3) принадлежность (потребность, основанная на желании быть частью социума); 4) признание (потребность, связанная с обеспечением уверенности, независимости и внимания окружающих); 5) самоактуализация (стремление человека к раскрытию заложенного в нем потенциала).

Стоит отметить, что каждый человек испытывает такие потребности, однако, согласно модели А. Маслоу, физиологические потребности более низших уровней являются доминирующими по отношению к вышестоящим.

Важно подчеркнуть, что А. Маслоу считал, что эти потребности человека что-то вроде инстинктов, определяющих направленность поведения человека. При этом автор считал первые три уровня потребностей: физиологические, безопасность, принадлежность – потребностями дефицита, проявляющиеся из-за лишений человека. С точки зрения управления, *потребности дефицита* требуют полного удовлетворения, так как это позволяет избежать негативных последствий. Потребности верхних уровней: признание; самоактуализация – это потребности роста, проявляемые не из-за отсутствия чего-либо, а из-за желания к саморазвитию. С позиции управления, согласно теории А. Маслоу, мотивация сотрудников должна быть направлена на поддержание и удовлетворение потребностей роста. В табл. 2.1 представлены основные способы удовлетворения таких потребностей.

Таблица 2.1. Основные способы удовлетворения потребностей роста

№ п. п.	Потребность	Сущность	Методы удовлетворения
1	2	3	4
1	Физиологические потребности	Базисные потребности в пище, воде, тепле, отдыхе, обеспечивающие выживание человека	Выплата соответственной заработной платы, обеспечение занятости с обязательным отдыхом, как в процессе самой работы, так и на более продолжительные периоды
2	Потребность в безопасности и стабильности	Удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, уверенность в завтрашнем дне, стабильность жизнедеятельности, постоянства социума и отношений между его членами	Организация гарантирует работнику постоянную работу, страхование, пенсионное обеспечение, справедливые причины увольнения
3	Потребность в принадлежности	Желание быть любимым, стать признанным членом общества, поддерживающим постоянные контакты с другими	Формирование корпоративной культуры как общности. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Совместное решение задач, участие в общественной жизни организации и своей группы

1	2	3	4
4	Потребность в признании	Потребность человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности. В обретении социального положения. Обеспечение уверенности, независимости и внимания окружающих	Организация способна дать ему возможность почувствовать свою уникальность. Например: 1) формирование стабильного положительного социально-психологического климата; 2) обеспечение положительной обратной связи; 3) высокая оценка и поощрение результатов трудовой деятельности; 4) привлечение работников к управлению; 5) формирование карьеры; 6) обеспечение обучения и переобучения, стажировки и т. д., которые в совокупности повышают компетенцию работника
5	Потребность в самоактуализации	Стремление человека к раскрытию заложенного в нем потенциала	Организация может предоставлять работнику возможность карьерного роста; способствовать обучением, предоставляя свободу при решении задач, делая их более разнообразными и сложными. Например: 1) организация тренингов для получения новых знаний и навыков, позволяющих раскрывать потенциал работников; 2) предоставлять работникам разнообразную работу, требующую творческого подхода; 3) ставить перед подчиненными сложные, но выполнимые цели, требующие полного раскрытия потенциала; 4) поощрять проявление творческих способностей

Преимуществом теории потребностей А. Маслоу является то, что пирамида выступает наиболее яркой и общепризнанной организующей моделью человеческих потребностей.

При этом к *основным недостаткам теории* можно отнести: 1) проблема количественной оценки удовлетворенности потребностей человека; 2) ошибки, связанные с инерцией стереотипов, т. е. наличие желания удовлетворение потребностей, после их полного удовлетворения.

2.3. Теория существования, связи и роста Клейтона Альдерфера

Американский ученый К. Альдерфер в 1972 г. разработал *теорию потребностей существования, связи и роста* (или ERG – Existence,

Relations, Growth). Он уточнил и творчески развил теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а *три класса (группы) потребностей*:

1. *Потребности существования*, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности.

2. *Социальные потребности*, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения). Например, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных.

3. *Потребности личностного роста*, т. е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении. Они включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т. п. (рис. 2.7).

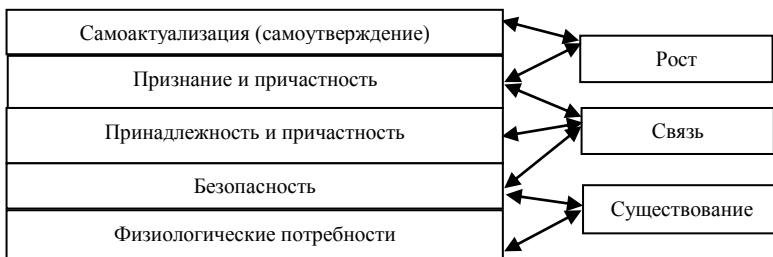


Рис. 2.7. Соотношение иерархии потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей только при движении снизу вверх, т. е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях, т. е. наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с

верхнего уровня потребностей на нижний. Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз – фрустрацией, т. е. поражением в стремлении удовлетворить потребность. Следовательно, два направления в движении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация, возможно, предоставит ему возможности для удовлетворения этой потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования человека.

Устанавливая связь между удовлетворением потребностей и их активизацией, Альдерфер выделил *семь зависимостей (принципов)* такого рода: 1) чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются; 2) чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования; 3) чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности; 4) чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие; 5) чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности; 6) чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста; 7) чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Таким образом, К. Альдерфер показал, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но от степени удовлетворения, как конкретной потребности, так и некоторых других потребностей.

Преимуществом теории потребностей существования, связи и роста Альдерфера является то, что он выявил более сложную и гибкую, чем Маслоу, зависимость между потребностями, которую можно использовать для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высоких уровней.

Основным недостатком теории К. Альдерфера является то, что она относительно молодая теория и нет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности.

2.4. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга

Сущность *теории двух факторов Ф. Герцберга* заключается в том, что все потребности, влияющие на экономическое поведение работника, по своей направленности подразделяются на две группы: 1) факторы мотиваторы; 2) гигиенические факторы (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Рассмотрим вышеизложенные группы факторов более подробно.

Факторы мотиваторы. Данная группа факторов удовлетворяет потребность индивида в достижении поставленных целей. К основным мотиваторам, согласно теории Герцберга, можно отнести: 1) личный рост; 2) продвижение; 3) ответственность; 4) сама работа; 5) признание; 6) достижение.

Важно подчеркнуть, что мотиваторы по своей природе гораздо более склонны повышать степень удовлетворенности работой, чем способствовать ее понижению.

Гигиенические факторы. В данную группу включены факторы, которые необходимы, но недостаточны для удовлетворенности работой.

Суть гигиенических факторов хорошо описывает *«Теория ведра с крабом»* Джона Ройека, проводившего исследования в области групповой динамики и социального влияния. Так, попробуйте поместить крабов в ведро и понаблюдать за ними. Краб, благодаря своим щупальцам (клешням), может легко выбраться из емкости, но стоит только ему начать двигаться вверх, как другие «коллеги» начинают тянуть его обратно.

Интерпретация «Теории ведра с крабом» с позиции двухфакторной модели мотивации описывает, как окружение влияет на достижение личной цели работника.

Другим примером важности рассмотрения гигиенических факторов выступает *«Теория разбитых окон»*. Данная теория сформулирована американскими социологами Джеймсом Уилсоном и Джорджем Келлингом, впервые опубликована в 1982 г. в журнале «The Atlantic Monthly». Ее название происходит от приводимого авторами типичного примера действия теории: «Если в здании разбито одно стекло, и никто его не заменяет, то через некоторое время в этом здании не останется ни одного целого окна». Однако, после замены всех окон мелкие правонарушения мгновенно прекращаются. В данном случае с позиции двухфакторной модели мотивации гигиенические факторы выступают активным триггером, формирующим поведение граждан.

Так, *гигиенические факторы* выступают условиями трудовой деятельности, оказывающими косвенное влияние на результат и поведение человека.

К таким факторам относятся: 1) условия труда работника; 2) политика и администрация предприятия; 3) степень непосредственного контроля за работой; 4) сохранение рабочего места; 5) межличностные отношения с начальником; 6) личная жизнь работника; 7) межличностные отношения с коллегами; 8) уровень заработной платы работника; 9) статус предприятия; 10) безопасность работника; 11) межличностные отношения с подчиненными.

Следовательно, *с позиции управления*, чтобы человек был доволен работой, нужно увеличивать воздействие на него мотиваторов, а, чтобы у него не было отрицательного настроя на работу, нужно активизировать факторы гигиены. При этом в управлении гигиенические факторы имеют равную степень значимости с факторами мотивации, однако не способны максимизировать эффективность трудовой деятельности работников.

Основными *преимуществом теории Ф. Герцберга* являются: 1) систематизация факторов, оказывающих влияние на отношение работника к трудовой деятельности; 2) модель, демонстрирующая влияние отдельных факторов на изменение отношения человека к трудовой деятельности.

К *недостаткам теории* можно отнести: 1) недостаточное внимание к влиянию внешних факторов на мотивацию к трудовой деятельности; 2) проблемы с оценкой оптимального уровня удовлетворения потребностей работника.

2.5. Трехфакторная модель Дэвида Макклелланда

Трехфакторная модель Д. Макклелланда является одной из основных содержательных теорий мотивации и базируется на выделении и взаимодействии трех типов потребностей: 1) соучастие (причастность); 2) власть; 3) достижение (успех) (рис. 2.9). Согласно автору, потребности не имеют иерархической структуры и оказывают различную степень проявления в зависимости от объекта мотивации.



Рис. 2.9. Трехфакторная модель Д. Макклелланда

При этом *сущность теории Д. Макклелланда* заключается в том, что мотивация работников определяется комбинацией таких потребностей. Рассмотрим потребности, предлагаемые Д. Макклелландом, более детально.

Потребность во власти. Такая потребность представляет собой стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции в социуме и оказывать влияние на условия трудовой деятельности свои и окружающих людей.

Среди работников с ярко выраженной потребностью во власти можно выделить две группы: 1) ориентированные на власть как на самоцель; 2) ориентированные на власть как средство достижения личных целей или целей организации в целом.

Потребность достижения. Такая потребность выражается в стремлении работника достичь наилучших результатов трудовой деятельности. От группы работников с ярко выраженной потребностью во власти, данная группа отличается большей креативностью и стремлением к постоянному совершенствованию методов, процедур и организации работы в целом.

Потребность соучастия. Работники с ярко выраженной потребностью в соучастии отличаются от своих коллег стремлением работать в коллективе и быть его частью. При этом среди таких работников можно выделить следующие группы: 1) потребность работать в конкретном коллективе; 2) потребность в выполнении общего дела; 3) потребность работать в любом коллективе, связанном с доброжелательными отношениями и взаимопомощью.

С позиции управления, согласно теории Д. Макклелланда, руководитель может быть неформальным лидером только в том случае, когда этот человек имеет ярко выраженную потребность во власти второго типа, т. е. ориентирован на власть как средство достижения личных целей или целей организации в целом. Работникам с ярко выраженной потребностью в достижении цели подходит индивидуальная работа, в то время как работникам с потребностью соучастия – коллективные формы организации труда. Стоит отметить, что эффективность трудовой деятельности работника с ярко выраженной потребностью в соучастии может снижаться из-за боязни ухудшить отношения с коллективом. Основные способы мотивации работников, основанные на потребностях, согласно теории Д. Макклелланда, представлены в табл. 2.2.

**Таблица 2.2. Способы удовлетворения основных потребностей
Д. Макклелланда**

№ п. п.	Потребность	Сущность	Методы удовлетворения
1	Соучастие	Стремление работать в коллективе и быть его частью	Обеспечить возможность социального взаимодействия
2	Власть	Стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции в социуме	Привлекать к управлению. Расширять зону ответственности
3	Достижение	Стремление работника достичь наилучших результатов трудовой деятельности	Ставить умеренные краткосрочные задачи. Вознаграждать за успех

Основным преимуществом такой теории является возможность подбора должностей в соответствии со степенью выраженности потребностей, что позволяет более полно раскрывать заложенные в работнике потенциальные возможности.

Недостатками теории являются: 1) отсутствие анализа сочетания потребностей и их взаимосвязей; 2) отсутствие анализа изменения потребностей с течением времени.

2.6. Теория Х Фредерика Тейлора

Теория Х является одной из наиболее ранних содержательных теорий мотивации, заложивших базу для дальнейших исследований. Эту теорию разработал Ф. Тейлор в 20-е гг. XX ст. *Теория Х Ф. Тейлора* – это содержательная теория мотивации, отличительная особенность которой раскрывается через роль работников – представителей технологического менеджмента – в процессе трудовой деятельности.

Основными в теории Х Ф. Тейлора являются следующие положения:

- 1) в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- 2) для обычного человека характерна нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;
- 3) большинство людей можно заставить затрачивать усилия и осуществлять необходимые действия в целях производства только путем принуждения;
- 4) средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

5) необходим постоянный контроль за работниками со стороны руководства.

Таким образом, теория X рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения – как вспомогательного.

Преимуществом теории X Фредерика Тейлора является то, что данная модель формирует общую картину человека-работника.

К основным недостаткам модели можно отнести следующие: 1) работники рассматриваются с позиции технократического менеджмента; 2) отсутствие анализа изменения моделей с течением времени.

2.7. Теория X, Y Дугласа Макгрегора

Закономерной эволюцией теории X можно смело считать теорию X, Y Дугласа Макгрегора разработанную в 60-е гг. XX ст. *Теория X, Y Дугласа Макгрегора* – это содержательная теория мотивации, отличительной особенностью которой является то, что автор указывает на прямую зависимость между применяемой системой мотивации и субъектом управления, осуществляющим мотивационную деятельность. Так, в зависимости от субъекта, Д. Макгрегор предложил выделять две категории, названные им теорией X и теорией Y (рис. 2.10).

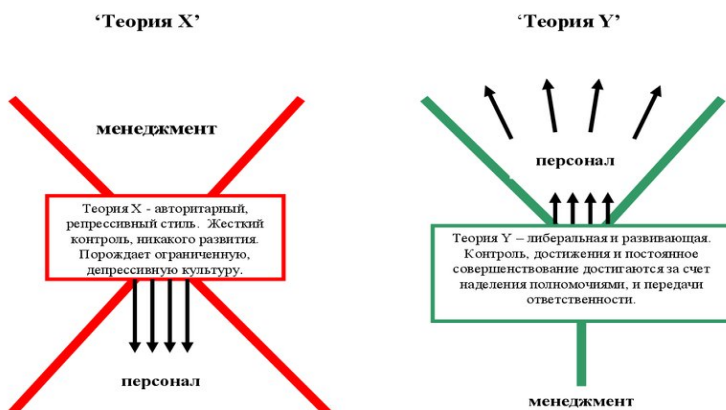


Рис. 2.10. X-, Y-теория Макгрегора

Теория X исходит из следующих базовых моментов мотивации, основанных на предположениях и взглядах менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных:

1) *отсутствие стремления*. Подчиненные не стремятся выполнять трудовую деятельность, так как их интересует не достижение результата, а награда за трудовую деятельность;

2) *несамостоятельность* – это вторая черта подчиненных, вытекающая из отсутствия стремления. Работники, при отсутствии внешнего воздействия со стороны руководства, безответственны и несамостоятельны в выполнении трудовой деятельности;

3) *внешнее воздействие*. Осуществление эффективной трудовой деятельности возможно только при условии внешнего воздействия, такового как: а) принуждение; б) контроль; в) угроза наказания;

4) *стабильность*. Ценность рабочего места для работника заключается в его стабильности и гарантированности;

5) *отсутствие самореализации*. Потребность в самореализации у работников за счет трудовой деятельности отсутствует, так как работа воспринимается людьми как средство существования.

Теория Y предполагает наличие следующих базовых моментов мотивации, основанных на представлении менеджера о доминирующих мотивационных чертах его подчиненных:

1) *естественный процесс*. Работник воспринимает трудовую деятельность как один из естественных и необходимых жизненных процессов;

2) *самостоятельность*. Работник при наличии интереса к трудовой деятельности способен к самоорганизации и самоконтролю. Основной задачей руководителя при этом является создание интереса к труду;

3) *самореализация*. Ценность рабочего места для работника заключается в возможности самореализации по средствам проявления креативности, новой деятельности. Ограничение свободы и возможностей самореализации снижает ценность рабочего места и эффективность трудовой деятельности.

С позиции управления менеджеры, придерживающиеся теории X, в случае проявления ошибок в функционировании предприятия прилагают усилия возложение ответственности на подчиненных, а не на устранение ошибок, поиск причин (отсутствие подготовки и квалификации, ошибки системы, ошибки стратегии и т. д.) и предотвращение их повторения в будущем. При этом руководители полагают, что единственным главенствующим мотивом понятным для работника являются деньги. Стоит отметить, что деятельность менеджеров в рам-

ках теории X порождает ограниченную депрессивную культуру, так как способствует понижению морального духа работников. При этом в рамках данной теории наиболее уместным является авторитарный стиль управления.

Менеджеры, придерживающиеся теории Y, предполагают, что работники в процессе осуществления трудовой деятельности имеют внутренние стимулы, благодаря которым такие работники способны осуществлять самоконтроль и самоуправление. При этом при создании благоприятных условий работники стремятся работать хорошо и имеют резерв неиспользуемых творческих способностей. Следовательно, основной задачей менеджера является устранение всевозможных препятствий, мешающих работникам полностью реализовать свои скрытые потенциальные возможности. Стоит отметить, что согласно Макгрегору, наиболее продуктивной и успешной является теория Y, позволяющая обеспечить рост персонала и как следствие развитие предприятия в целом.

Преимуществом X-, Y-теории Макгрегора является то, что автор впервые обратил внимание на ведущую роль субъекта мотивации в процессе воздействия на подчиненных.

К основным недостаткам модели можно отнести: 1) отсутствие анализа изменения моделей с течением времени; 2) идеализация модели Y, как наиболее универсальной базы для управления персоналом организации.

2.8. Теория Z Уильяма Оучи

Теорию Z в 1981 г. разработал американский профессор Уильям Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям X и Y Д. Макгрегора. *Основная отличительная черта этой теории* – обоснование коллективистских принципов мотивации.

Теория Z У. Оучи – это содержательная теория мотивации, сочетающая преимущества японского и американского менеджмента и рассматривающая мотивации работников через призму ценностей «производственного клана». При этом суть ценностей «производственного клана» заключается в том, что предприятие для работника должно выступать одной большой семьей. Пример: качество работы по сбору фруктов при использовании ручного труда наемного работника в саду сельскохозяйственной организации ниже аналогичной работы, выполняемой данным работником на приусадебном участке, являющимся собственностью работника или его семьи. Следовательно, ценности

«производственного клана» необходимо развивать у работников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

Основные идеи теории Z заключаются в следующем: 1) в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности; 2) люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения; 3) должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда; 4) предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки; 5) на предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование; 6) предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста; 7) администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем; 8) человек является основой любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

Теория Z описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний, однако такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения этой теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией Z, эффективны в такой последовательности: 1) материальное поощрение; 2) моральное поощрение.

Преимуществом теории Z Уильяма Оучи является: 1) ведущая роль субъекта мотивации в процессе воздействия на подчиненных; 2) сочетание преимуществ японского и американского менеджмента.

К основным недостаткам модели можно отнести: 1) проблемы связанные с переходом от текущей системы мотивации к системе Z; 2) идеализация модели Z, как наиболее универсальной базы для управления персоналом организации.

2.9. Диспозиционная модель личности Владимира Александровича Ядова

Диспозиция – это предрасположенность человека к восприятию социальной ситуации и условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях. Основная идея диспозиционной модели лич-

ности заключается в том, что человек обладает сложной системой различных установок (диспозиций), которые регулируют его поведение и деятельность. Согласно В. А. Ядову, *общий механизм образования фиксированной социальной установки* можно описать по следующей формуле, отражающей соотношение трех компонентов диспозиционных образований: 1) потребности личности; 2) установки; 3) условия деятельности:

$$П \rightarrow Д \leftarrow С,$$

где П – потребность;

Д – диспозиция;

С – ситуация или условия деятельности.

Стоит отметить, что механизм образования фиксированной социальной установки, согласно автору, имеет иерархическую структуру, т. е. можно обозначить более низкие и более высокие уровни (рис. 2.11).

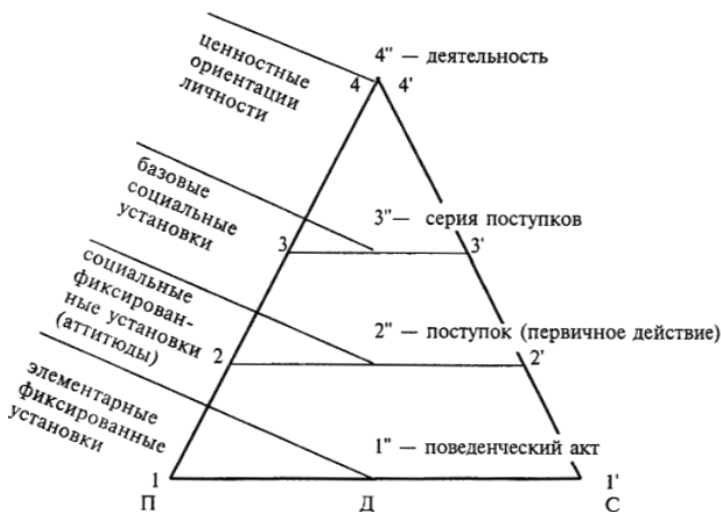


Рис. 2.11. Иерархическая система диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова

Так, В. А. Ядов в своей системе диспозиционной регуляции поведения выделял *четыре уровня потребностей*, соответствующих тому, в каких сферах деятельности они находят свое удовлетворение:

1) *ближайшее семейное окружение*, под которым понимают контактную группу, в рамках которой непосредственно происходит существование индивида (жена, дети);

2) *малая контактная группа*, т. е. контактная группа, в рамках которой непосредственно действует индивид;

3) *широкая сфера деятельности*, под которой понимают контактную группу, связанную с определенной сферой труда, досуга, быта;

4) *социально-классовая структура*, т. е. сфера деятельности, в которую индивид включается через освоение идеологических и культурных ценностей общества.

Согласно системе диспозиционной регуляции поведения, В. А. Ядов выделял в соответствии с периодом, в течение которого сохраняется основное качество условий, *четыре уровня ситуаций*, в которых может действовать индивид:

1) *предметные ситуации*, т. е. ситуации, характеризующиеся быстрым изменением и относительно кратковременным проявлением;

2) *ситуации группового общения*, т. е. ситуации, характерные для деятельности индивида в рамках малой группы;

3) *устойчивые ситуации*, т. е. ситуации, протекающие в сферах труда, досуга, быта и имеющие более устойчивый длительный характер;

4) *долгосрочные устойчивые ситуации*, т. е. ситуации, связанные с наиболее широкой сферой жизнедеятельности личности (экономическая, политическая и идеологическая структуры функционирования общества).

В рамках предложенной концепции, В. А. Ядов выделял *четыре уровня диспозиций*:

1) элементарные фиксированные установки, под которыми понимают низший уровень диспозиции, основанный на базе физиологических потребностей (потребностей в еде, жилище и т. д.);

2) социальные фиксированные установки, т. е. установки, проявляющиеся в разных конкретных ситуациях при взаимодействии человека в обществе;

3) базовые (обобщенные) социальные установки, реализующиеся в типичных ситуациях взаимодействия индивидов и предназначенные для нахождения баланса между социальными потребностями и социальными ситуациями;

4) ценностные ориентации личности, под которыми понимают систему ценностей, направленную на достижение высших целей индивида.

Сущность иерархической системы диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова заключается в следующем:

1) в простейших ситуациях, в которых ролевые требования не фиксированы четко, человек руководствуется элементарными установками;

2) в более сложных ситуациях, где действуют определенные нормы и ролевые требования, поведение индивида строится на основе базовых установок (ценностных ориентации);

3) в больших социальных группах поведение человека регулируется высшими установками, составляющими важнейшие ценностные стандарты общества.

Важно подчеркнуть, что в формировании каждого диспозиционного образования в том или ином соотношении принимают участие такие *компоненты*, как:

1) когнитивные (рациональные);

2) эмоциональные;

3) поведенческие.

При этом, чем выше уровень диспозиции, тем больший вес приобретает когнитивный компонент и в меньшей степени проявляется эмоциональный. На низшем уровне диспозиции, в условиях простейших предметных ситуаций, когнитивный компонент практически отсутствует и замещается эмоциональным отношением.

Нельзя не подчеркнуть *важность теории диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова с позиции управления*. Так, концепция носит универсальный характер и является попыткой описать систему регуляции любой личности, однако предложенная теория представляет наибольший интерес в сфере мотивации работников.

Преимуществом концепции В. А. Ядова является четкое определение оказывающих влияние на поведение индивида факторов, меняющих свою значимость в зависимости от ситуации.

К недостаткам концепции можно отнести:

1) отсутствие критериев, позволяющих разделить ситуации, в которых доминирующее положение занимают те или иные диспозиции;

2) классификацию ситуаций по временному фактору, а не по воздействию на систему потребностей индивида.

2.10. Типологическая модель Владимира Исаковича Герчикова

Типологическая модель В. И. Герчикова – это концепция, основанная на влиянии различных мотивов трудовой деятельности на поведе-

ние работника. В отличие от большинства содержательных теорий, автор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников, отражающие преимущественную направленность деятельности человека.

В основе концепции Герчикова лежат два базовых для промышленной социологии понятия: 1) мотивация и 2) трудовое поведение. В свою очередь, внутри каждого из этих понятий можно увидеть разные формы проявлений. Так, различают *два основных типа мотивации*: 1) мотивация достижения и 2) мотивация избегания.

Мотивация достижения – это стремление работника получить определенные блага в качестве компенсации за приложенные усилия в ходе трудовой деятельности. *Мотивация достижения*, согласно Герчикову, *характерна для четырех типов*: 1) инструментального; 2) профессионального; 3) патриотического; 4) хозяйского.

Рассмотрим вышеизложенные мотивационные типы более подробно:

1) *инструментальный тип*. Работник с ярко выраженным инструментальным мотивационным типом интересуется любыми возможностями максимизации вознаграждения трудовой деятельности. Таким специалистам важен уровень компенсации, а не содержание трудовой деятельности. Важнейшим для работника инструментального типа является самообеспечение;

2) *профессиональный тип*. Работник с ярко выраженным профессиональным мотивационным типом является противоположностью инструментального типа. Такого работника, в первую очередь, интересует развитие, чему способствует содержание трудовой деятельности вне зависимости от уровня компенсации за ее выполнения. Важнейшим для работника профессионального типа является свобода в оперативных действиях и профессиональное призвание;

3) *патриотический тип*. Работник с ярко выраженным патриотическим мотивационным типом требует наличия идеи, определяющей направленность и осмысленность трудовой деятельности. Важнейшим для работника патриотического типа является общественное признание и уважение. Стоит отметить, что такие работники зачастую готовы жертвовать своими интересами ради интересов предприятия, но нуждаются в поддержке руководителя;

4) *хозяйский тип*. Работник с ярко выраженным хозяйским мотивационным типом ответственно подходит к выполнению трудовой деятельности. Важнейшим для работника хозяйского типа является наличие свободы действий и отсутствие контроля;

Мотивация избегания – это стремление работника избежать наказания или других негативных последствий за низкие результаты трудовой деятельности. Мотивация избегания характерна для люмпенизированного (избегательного) типа. Работник с ярко выраженным люмпенизированным мотивационным типом не стремиться к трудовой деятельности в принципе и выполняет только ту деятельность, которая не влечет за собой негативных последствий. Таких работников не пугает низкий уровень компенсации за выполнение трудовой деятельности, при условии, что уровень компенсации коллег не будет превышать их собственную компенсацию.

Необходимо отметить, что ввиду своих особенностей каждому из пяти мотивационных типов свойственен отличительный набор потребностей, ввиду чего, для их удовлетворения необходимо применять соответствующие формы стимулирования (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационные типы				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативное	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежное	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральное	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральное	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание: «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

«применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

«нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;

«запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

С позиции управления типологическая модель Герчикова позволяет максимально эффективно осуществлять подбор, расстановку и внутрифирменные перемещения персонала (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Предпочтительные типы мотивации для различных позиций

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с чётко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий	Руководитель предприятия	Хозяйская

Заполнение вакантных должностей с применением такой методики способствует максимальному раскрытию потенциальных возможностей работников в процессе дальнейшей трудовой деятельности.

К основным преимуществам типологической модели мотивации В. И. Герчикова можно отнести: 1) простоту и 2) относительную дешевизну применения на практике.

Главными недостатками являются: 1) фиксированный тип мотивации работника; 2) отсутствие анализа возможности замещения в процессе трудовой деятельности одного типа работников другим, в случае необходимости.

2.11. Система сбалансированных показателей Хьюберта Рамперсада

Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада – это содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации (рис. 2.12).

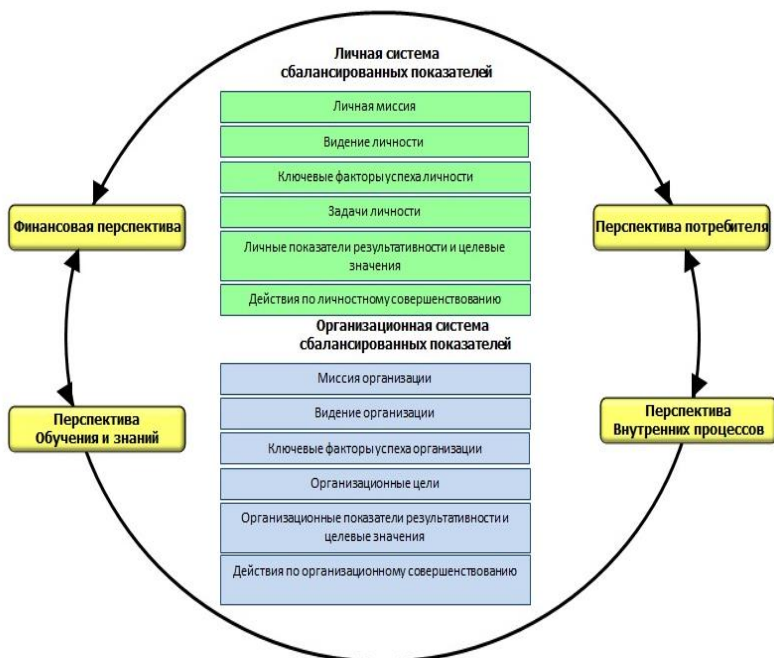


Рис. 2.12. Универсальная система показателей деятельности Х. Рамперсада

Стоит отметить, что аналогично с В. И. Герчиковым, Х. Рамперсад уделяет повышенное внимание внутренней, а не внешней мотивации человека, говоря о том, что именно она способна более эффективно и продолжительно оказывать воздействие на результаты трудовой деятельности работников, вследствие обеспечения высокого уровня заинтересованности персонала в своей работе.

Сбалансированная система показателей, согласно Х. Рамперсаду, состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

К элементам сбалансированной системы показателей относятся:
 1) внутренние (здоровье работника); 2) внешние (отношение индивида в социуме); 3) знания и обучение (имеющиеся способности и навыки); 4) финансовые (материальные запросы индивида).

Путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценностных ориентиров его жизни к конкретным мерам по ее улучшению.

Личная система сбалансированных показателей включает в себя: 1) личное видение; 2) миссию; 3) ключевые роли; 4) ключевые факторы успеха личности; 5) цели личности; 6) личные показатели результативности; 7) целевые значения и действия по личностному совершенствованию.

Самоуправление, саморазвитие и самокоучинг лежат в основе системы сбалансированных показателей и относятся как к менеджерам, так и к рядовым работникам всего предприятия. Аналогичными элементами и последовательностью действий обладает и любая организация.

Организационная система сбалансированных показателей включает в себя: 1) организационное видение; 2) организационную миссию; 3) базовые ценности; 4) ключевые факторы успеха; 5) цели организации; 6) показатели результативности организации; 7) целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование.

Этот подход включает:

1) *непрерывное совершенствование;*

2) *контроль бизнес-процессов.* Следует пояснить, что под бизнес-процессом понимают совокупность взаимосвязанных операций (работ, действий), направленных на преобразование входных ресурсов (кадровых, материальных, финансовых, информационных и др.) в выходные (например, в товар или услугу);

3) *развитие организационных стратегий* с целью достижения предприятием конкурентных преимуществ.

С позиции управления, работник, действуя в рамках методики, предложенной Х. Рамперсадом, открывает для себя путь к самосовершенствованию и гармонии с внешней средой, посредством баланса индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями предприятия.

Основным достоинством данной концепции является то, что она позволяет осознать человеку и предприятию свои истинные цели и ценности.

При этом *важнейшей проблемой* является отсутствие проработанности методики совмещения индивидуальных показателей с системой показателей предприятия.

2.12. Теория мотивации Лафайета Рона Хаббарда

Теория мотивации Л. Рона (Рональда) Хаббарда – это содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея о классификации типов мотивации работников, работающих в организации. Так, Л. Рон

Хаббард выделил 4 уровня мотивации работников, которые может иметь человек, работая на предприятии. К таким уровням относятся: 1) деньги; 2) личная выгода; 3) личная убежденность; 4) чувство долга (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Пирамида уровней мотивации работников Л. Рона Хаббарда

Рассмотрим вышеизложенные уровни мотивации более детально.

Деньги – самый низкий уровень мотивации. На этом уровне работают люди, которые работают только за деньги. Им все равно, что делать, лишь бы платили. Им хоть «колеса прокалывай», для них главное – это сумма в деньгах, которую они получают. Условия работы, статус в обществе, их мало интересует. Конечно, так как кроме денег нет никакого критерия, то если воровство у своих или откаты будут приносить дополнительные деньги, то человек с таким уровнем будет это делать, и даже глазом не моргнет. Такие люди имеют крайне низкую продуктивность, работодатель в их восприятии, это тот, у кого надо отжать максимум при минимуме усилий. Кстати, люди, с таким уровнем мотивации встречаются, но довольно редко.

Личные достижения (личные выгоды). На этом уровне к денежной мотивации добавляются и другие аспекты, которые могут оказаться выгодны человеку. Деньги уже не самоцель, человек может смотреть и на другие выгоды. Например, на таком уровне человек может счесть, что работать в теплом сухом офисе лучше, чем за большие деньги ра-

ботать на улице, в холоде или под палящим солнцем. Такие люди при устройстве на работу больше всего интересуются условиями труда, наличием и продолжительностью отпуска, записями в трудовой книжке, их может интересовать социальный статус, который дает данный пост, выдается ли машина, оплачивается ли мобильник и т. п. Но, вопрос отношений с работодателем все еще примерно на том же уровне, там же находятся вопросы воровства, откатов и другого рода вредительства, если человек сочтет это выгодным и это не противоречит его ценностям. Позиция такая, что нужно получить побольше, работать поменьше. Людей может интересовать более высокая должность, более теплое местечко, где можно поиметь большую выгоду. Также важны статус и личный имидж, зачастую не подкрепленный производительностью труда. Такой уровень мотивации крайне распространен в нашем обществе.

Личная убежденность. Это следующий уровень мотивации, и наконец-то более-менее приличный уровень. Здесь человеком движет желание самореализовываться. Он готов принимать вызовы, берется за выполнение сложных задач только ради того, чтобы доказать себе, что может с ними справиться. Работа ему интересна сама по себе, а не только как источник дохода. Работник испытывает гордость за результаты своего труда, он более честен и порядочен. Как правило, эффективен и продуктивен, ему можно доверять. Конечно, это вовсе не означает, что работнику не нужны деньги, однако его подход к деньгам рациональнее: он понимает, что получает вознаграждение в обмен на свой продукт. Как правило, высококвалифицированные специалисты, которые любят свою профессию находятся на этом уровне мотивации. Их пока что мало интересуют цели предприятия, и им все равно в какой конкретно организации работать, ведь они хороши везде, им важно делать свою работу на хорошем уровне и получить за это справедливый обмен. Но, если на этом уровне удастся донести до этих людей цели группы и объяснить какой вклад они могут сделать в достижение этих целей, то тогда они могут перейти на следующий уровень мотивации.

Чувство долга – это самый высокий уровень мотивации. Человеком на этом уровне движет конкретная идея, высокая цель группы (команды, проекта). Он понимает, что хочет работать именно тут, именно с этими людьми, он осознает, что это его место, и он хочет, чтобы именно эта группа достигла своих целей, и он сделает все возможное для этого, внесёт максимальный вклад, и будет стоять до конца. Он счита-

ет достижение целей группы важным для себя лично, важным для своей семьи и всех людей на планете. Такие работники необычайно эффективны. Они всегда преданны работе и своей группе. Очень часто высшее руководство команды находится на таком уровне мотивации. Этим людей не нужно заставлять трудиться, просить остаться на работе допоздна, если этого требуют обстоятельства. Именно они зажигают других и создают энергию и движение вперед. С такими людьми проще всего решать вопрос зарплаты, достаточно платить им максимум из того, что возможно по текущей ситуации финансового планирования, и можно быть уверенным, что они сделают гораздо больше. При этом они сделают гораздо больше, даже если текущая финансовая ситуация не очень и платить почти нечего. Это уровень творчества, и самый высокий уровень командной игры, которая в результате будет приносить максимальные результаты.

Основным преимуществом теории мотивации Л. Рона Хаббарда является ее простота и применимость на практике.

Главными недостатками теории являются: 1) концепция не способна к самостоятельному существованию в отрыве от субъекта мотивации; 2) не учитываются в полной мере все факторы мотивации.

2.13. Теория поколений Нила Хоува и Вильяма Штрауса

Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса – это содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея классификации поколений, разделяющих общие убеждения и модели поведения, благодаря которым можно понять, как мотивировать работника данного возраста. Итак, В. Штраус и Н. Хоув определяют поколение как совокупность всех людей, рожденных в промежуток времени, составляющий примерно 20 лет, или одну фазу жизни: 1) детство; 2) молодость; 3) средний возраст и 4) старость.

Стоит отметить, что изначально теория поколений Штрауса и Хоува была направлена на изучение англо-американской истории. Вместе с тем применительно к странам постсоветского пространства данная теория требует соответствующей корректировки. Так, Вадим Радаев предлагает следующую *классификацию теории поколений, адаптированную для стран постсоветского пространства*:

1) мобилизационное поколение – родившиеся в 1938 и раннее годах; 2) поколение оттепели – родившиеся в 1939–1946 гг.; 3) поколе-

ние застоя – родившиеся в 1947–1967 гг.; 4) реформенное поколение – родившиеся в 1968–1981 гг.; 5) поколение миллениалов – родившиеся в 1982–2000 гг.; 6) поколение Z (I поколение) – родившиеся с 2001 г.

Стоит отметить, что некоторые эксперты, в том числе и ответственные социологи, всё-таки признают результаты большинства зарубежных ведущих исследований мира, считая, что у тех же поколений, которые выросли в других реалиях, могут быть свои особенности, выделяя следующие *общепризнанные и наиболее универсальные поколенческие группы*: 1) великое поколение – родившиеся в 1900–1924 гг.; 2) молчаливое поколение – родившиеся в 1925–1945 гг.; 3) бэби-бумеры – родившиеся в 1946–1964 гг.; 4) поколение X – родившиеся в 1965–1979 гг.; 5) поколение Y (миллениалы) – родившиеся в 1980–1994 гг.; 6) поколение Z (I поколение) – родившиеся в 1995–2010 гг.

Данный подход включает в себя 6 поколений и переход между ними, однако рассмотрим более детально 4 поколения: бэби-бумеры; поколение X; поколение Y (миллениалы); поколение Z (I поколение), так как возраст представителей данных поколений соответствует трудоспособному возрасту.

Бэби-бумеры. Сейчас представители этого поколения являются специалистами, передающими свой опыт молодым. Для счастья таким людям нужно много материальных вещей, которые будут являться подтверждением их упорной работы. Награды, трофеи, почетные значки – вот видимые символы их труда на протяжении всей жизни. Бэби-бумерам характерны такие ценности, как стремление к личностному росту, заинтересованность в вознаграждении, но и в тоже время – способность к командной работе.

Способы мотивации для поколения бэби-бумеров следующие: 1) карьерный рост; 2) рост заработной платы; 3) возможность проявления власти (необязательно руководящая должность, а, например, руководство каким-либо проектом); 4) поощрение сертификатами, путевками, наградами.

Поколение X. До сих пор наиболее активными в экономическом плане на сегодняшний день являются представители поколения X. Во-первых, они внесли большой вклад в развитие глобальной экономики, но и, во-вторых, их система ценностей позволяет им добиваться результатов во всех сферах жизни. Люди из данной группы ненавидят строгий контроль, им важно иметь свободу и возможность выбора. Лучшая работа для них та, которая позволяет проявить свои способно-

сти и знания в полной мере, ведь они любят учиться и развиваться. Но, работа не всегда встает на первое место, скорее, она является инструментом для создания комфортной жизни. Поколению X важно добиваться результата своими силами и доказывать свою состоятельность. К их ценностям относятся: 1) индивидуализм; 2) возможность изменения и развития; 3) прагматизм.

Способы мотивации для поколения X следующие: 1) карьерный рост; 2) гибкий рабочий график; 3) оплата обучения, скидки, дополнительные премии; 4) похвала.

Поколение Y (миллениалы). Все больше специалисты начинают интересоваться представителями этого поколения, ведь именно их количество с каждым днем растет на рынке труда. Такие работники хотят видеть смысл в своей работе, получать удовольствие от нее. Им важно иметь не просто начальника, а хорошего наставника, к которому легко обратиться. Поэтому их отталкивают руководители традиционного типа, которые могут лишь отдавать приказы и управлять всеми одинаково. Так как поколение миллениалов вовлечены в цифровые технологии, то им важно, чтобы их место работы было оснащено высокотехническим оборудованием, кроме того их привлекают предприятия, в которых мало ограничений и запретов.

Способы мотивации для поколения миллениалов следующие: 1) гибкий (свободный) график работы; 2) предоставление возможности выполнять работу на дому; 3) возможность высказывать свое мнение; 4) вознаграждения за достижения.

Поколение Z (I поколение). Работников из данной группы сейчас не так уж и много, но в ближайшие пару лет, их станет гораздо больше. Представители I поколения тесно связаны с миром цифровых технологий, всю основную информацию они получают из соцсетей. Большинство имеют предпринимательскую жилку, поэтому все их внимание сфокусировано на получение результата и пользы. Так как показателем эффективной работы является конкретный результат и по мнению этого поколения можно работать там, где есть компьютер и интернет, то свободный график работы их привлекает больше. Получение опыта, самореализация, лидерство, амбициозность – вот главные ценности людей данного поколения. *Способы мотивации для I поколения* следующие: 1) перспектива повышения в должности; 2) рост заработной платы; 3) свободный график работы; 4) публичная благодарность.

Основным преимуществом теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса является ее простота и применимость на практике.

Главный недостаток теории состоит в том, что модель не является универсальной, требует более углубленного анализа, адаптации и эмпирических исследований применительно к конкретному региону и соответствующей социокультурной среде.

Вопросы для самопроверки

1. Какие этапы эволюции теории мотивации Вы знаете?
2. Охарактеризуйте традиционный подход, рассматривающий мотивацию неразрывно с процессом трудовых отношений в качестве средства для повышения экономических показателей.
3. Охарактеризуйте в теории мотивации подход с позиции человеческих отношений.
4. Охарактеризуйте в теории мотивации подход с позиции человеческих ресурсов.
5. Охарактеризуйте в теории мотивации современный подход, основанный на изучении поведения человека в процессе трудовой деятельности.
6. Перечислите содержательные теории мотивации.
7. Назовите уровни потребностей согласно иерархии А. Маслоу.
8. Какие мотивационные факторы, согласно модели Герцберга Вы можете назвать?
9. В чем заключается сущность трехфакторной модели мотивации Д. Макклелланда?
10. Основные способы мотивации работников, основанные на потребностях, согласно теории Д. Макклелланда
11. Что такое теория Y Макгрегора и в чем ее преимущество?
12. Что такое диспозиция согласно В. А. Ядову?
13. Какие типы мотивационного поведения выделяет В. Герчиков?
14. В чем сущность системы сбалансированных показателей согласно Х. Рамперсаду?
15. В чем сущность теории мотивации Л. Рона Хаббарда?
16. В чем сущность теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса?
17. Назовите способы мотивации для разных поколенческих групп.

3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

3.1. Теория ожиданий Виктора Врума

Теория ожиданий В. Врума – это процессуальная теория мотивации, сущность которой заключается в том, что работник достигает поставленных целей только в том случае, когда есть активная потребность и он уверен в том, что прикладываемые усилия позволят ее удовлетворить. Так, согласно мнению автора, теория ожиданий основана на выделении трех типов связей: 1) затраты-результат; 2) результат-вознаграждение; 3) удовлетворение-вознаграждение (валентность) (рис. 3.1).

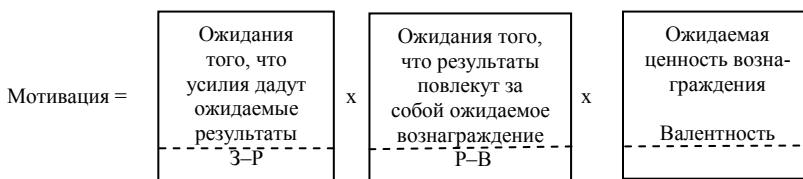


Рис. 3.1. Формула теории ожидания В. Врума

Рассмотрим вышеизложенные связи более подробно.

Затраты-результат. Согласно данному типу взаимосвязи работник ожидает, что результаты его трудовой деятельности соответствуют приложенным усилиям в процессе труда. В случаях нарушения связи мотивация работников значительно снижается.

К основным *причинам нарушения связи затраты-результат* относятся: 1) низкая квалификация работников; 2) отсутствие полномочий на полноценное выполнение трудовой деятельности; 3) низкая самооценка работника и т. д.

В формуле трудовой мотивации такая связь представлена плановыми затратами труда, которые работнику заранее доводит его руководитель.

Результат-вознаграждение. Согласно такому типу взаимосвязи работник ожидает определенного вознаграждения за полученный результат. Стоит отметить, что такая взаимосвязь должна быть максимально очевидна, в противном случае мотивация подчиненных снижается. В формуле трудовой мотивации взаимосвязь представлена зна-

чимым для самого работника итогом деятельности: 1) уважение, 2) материальное вознаграждение, 3) признание и т. д.

Удовлетворение-вознаграждение (валентность). Согласно теории В. Врума – это последний и наиболее важный тип взаимосвязи. Конечной целью трудовой деятельности любого работника является полное или частичное удовлетворение актуализированных потребностей. Такая связь отражает степень соответствия вознаграждения потребностям работника. Стоит отметить, что ценность вознаграждения и степень удовлетворения потребностей носят субъективный характер. В формуле трудовой мотивации такая связь удовлетворение-вознаграждение представлена желанием человека удовлетворить ту или иную потребность.

Процессуальная теория ожидания устанавливает, что *особенности трудовой деятельности работников предприятия определяются поведением*: 1) руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу работника; 2) работника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; 3) работника и руководителя, которые допускают, что при определенном улучшении качества работы работнику будет выдано определенное вознаграждение; 4) работника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

С позиции управления, выбор среди разнообразных вариантов модели трудового поведения в каждой конкретной ситуации определяется уровнем мотивации для каждого из таких вариантов. Стоит также подчеркнуть, что чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами, вознаграждением и удовлетворением, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

К достоинствам модели можно отнести то, что автор выявил и подтвердил основной закон мотивации, согласно которому вознаграждение должно увеличиваться пропорционально затраченным усилиям работника. К сожалению, на практике такой закон не всегда функционирует. Так, к примеру: два официанта работают полную смену. Один официант обслужил 10 столиков, второй – 20. По окончании смены вознаграждение работников будет одинаковым, что недопустимо, согласно теории В. Врума.

К недостатку теории можно отнести тот факт, что В. Врум не учитывает взаимовлияния и взаимокompенсацию результатов, полученных от различных видов трудовой деятельности или имеющих различную природу.

3.2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Теория справедливости С. Адамса – это процессуальная теория мотивации, согласно которой работники в процессе трудовой деятельности проводят оценку затраченных усилий и получаемого вознаграждения и сопоставляют данные значения с аналогичными показателями применительно к другим работникам организации (рис. 3.2).

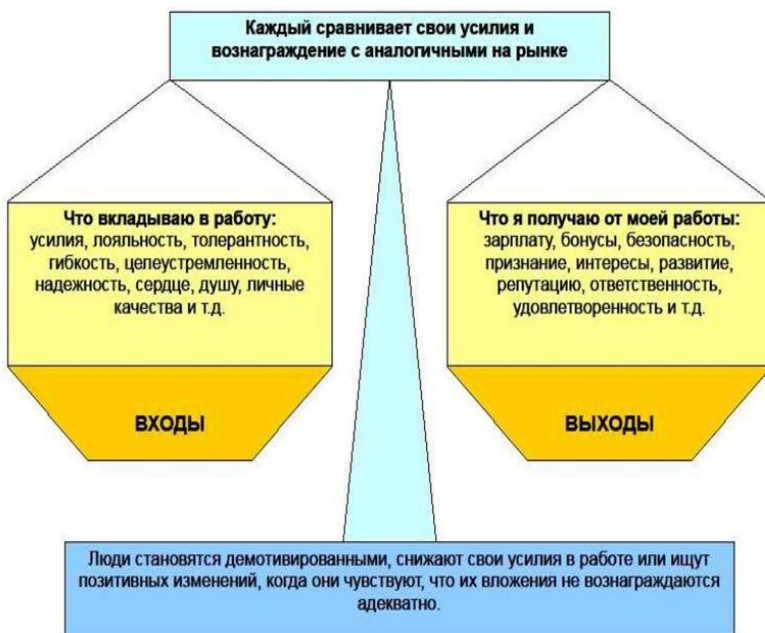


Рис. 3.2. Теория справедливости С. Адамса

Теория справедливости предполагает наличие баланса между «входом» и «выходом». При этом под «входом» автор понимает то, что работник отдает предприятию, а под «выходом» – то, что он получает взамен.

В качестве «входа» выступают: 1) временные ресурсы; 2) знания; 3) профессиональный опыт; 4) хорошее отношение к руководителю; 5) трудолюбие; 6) гибкость; 7) целеустремленность; 8) терпимость; 9) энтузиазм; 10) доверие к руководству предприятия и многое другое.

Примерами «выхода» могут служить: 1) безопасность на рабочем месте; 2) своевременная заработная плата, бонусы, премии; 3) признание; 4) доверие со стороны руководства; 5) развитие и саморазвитие; 6) ощущение собственной значимости; 7) удовлетворение; 8) похвала; 9) благодарность и иные стимулы.

В случае наращения баланса между «входом» и «выходом» работник оценивает соотношение затрат и вознаграждения как несправедливое. Последствиями такой оценки является проявление негативных поведенческих и психологических реакций и значительное снижение мотивации к выполнению трудовой деятельности.

Последствия несправедливых действий, согласно теории С. Адамса, представлены в табл. 3.1. Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным.

Таблица 3.1. **Возможные реакции работников на несправедливые действия**

Вид несправедливости	Тип реакции			
	Поведенческая (действия)		Психологическая (оценка ситуации)	
	Внутренняя	Внешняя	Внутренняя	Внешняя
Завышенное вознаграждение	Повышение рабочих показателей или качества работы	Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников	Убедить себя, что результат достоин вклада (обесценивает поощрение)	Изменение объекта сравнения (с чем сравнивается?)
Недостаточное вознаграждение	Снижение рабочих показателей или качества работы	Торг за дополнительное поощрение, поиск другого места работы	Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой (завышает ценность поощрения)	Изменение эталонов для сравнения (кто сравнивается?)

Схематически шесть возможных реакций работника на несправедливость, согласно теории С. Адамса, могут быть выражены следующим образом (рис. 3.3).

С позиции управления, согласно теории справедливости С. Адамса, основной задачей руководства является разработка адекватных критериев для оценки затраченных усилий работника и формирование на базе таких критериев справедливой системы стимулирования.

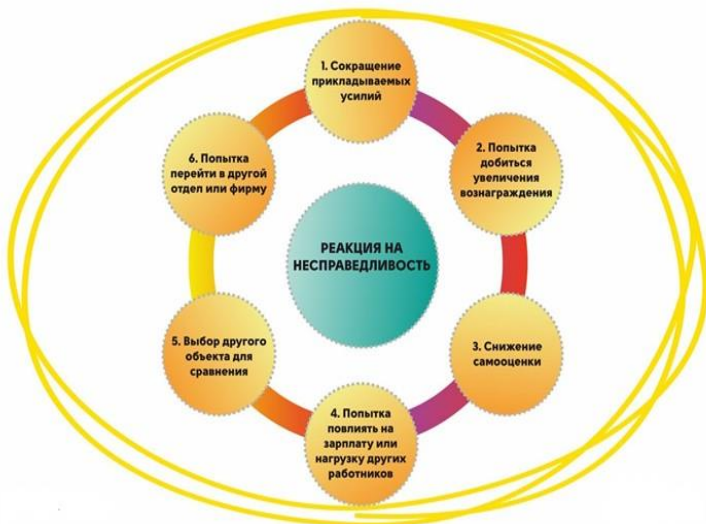


Рис. 3.3. Возможные реакции работника на несправедливость, согласно теории С. Адамса

Преимуществом теории С. Адамса является наличие обратной связи, при которой полученный результат и соответствующее ему вознаграждение с позиции справедливости оказывают влияние на результаты будущей трудовой деятельности.

К недостаткам теории можно отнести недостаточное внимание к факторам мотивации, оказывающим влияние на мотивационный процесс и трудовую деятельность в целом (рассматривается только внутренний фактор, т. е. чувство справедливости).

3.3. Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера

Теория Портера-Лоулера (авторы теории – Лайман Портер и Эдвард Лоулер) – это содержательная теория, включающая в себя элементы двух других теорий – теории справедливости и теории ожиданий. *Сущность данной теории* выражается через взаимосвязь пяти составляющих процесса мотивации: 1) затраченные усилия; 2) восприятие; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения (рис. 3.4).

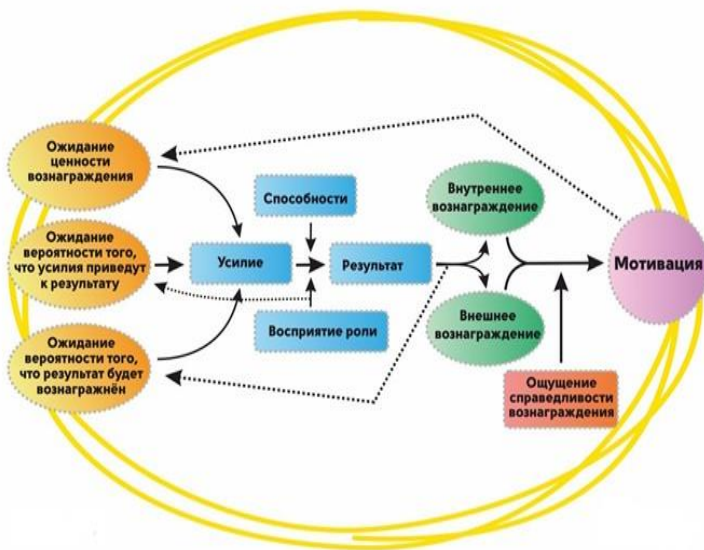


Рис. 3.4. Схема модели мотивации Портера-Лоулера

Так, согласно авторам, степень прилагаемых работником усилий прямо пропорциональна ценности ожидаемого вознаграждения и уверенности в получении вознаграждения. Необходимо подчеркнуть, что в качестве вознаграждения могут выступать как внутреннее вознаграждение (чувство удовлетворенности), так и внешнее (оплата труда).

Достижимые результаты от процесса трудовой деятельности при этом находятся в зависимости от трёх других переменных: 1) затраченных человеком усилий; 2) способностей и характера работника; 3) оценки в процессе трудовой деятельности своей роли.

Стоит отметить, что, согласно теории Портера-Лоулера, человек имеет собственную оценку полученного им внутреннего и внешнего вознаграждения за результаты трудовой деятельности. Соответствующий ожиданиям и справедливый уровень вознаграждения определяет отношение человека к трудовой деятельности.

С позиции управления схема модели мотивации Портера-Лоулера вызывает интерес, так как авторы утверждают, что в эффективной системе мотивации высокие результаты трудовой деятельности работников являются причиной удовлетворения работника, а не следствием. То есть для достижения таких результатов удовлетворение должно

возникать не перед началом работы, а по ее окончании. Важно также подчеркнуть, что в рамках данной процессуальной теории следует постоянно контролировать работу персонала, так как в случаях, когда работник ощущает, что за повышением трудовой активности не последует вознаграждение, он теряет мотивацию к выполнению трудовой деятельности на должном уровне.

К преимуществам теории можно отнести: 1) рассмотрение внутреннего вознаграждения как элемента стимулирования; 2) акцентирование внимания на роль вознаграждения; 3) оценку его индивидом с позиции справедливости.

Основным недостатком теории Портера-Лоулера является то, что она сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с работниками, однако не уделяет должного внимания целевым установкам подчиненных. Также вызывает сомнения утверждение авторов о том, что удовлетворение работника является следствием результата трудовой деятельности, так как в ряде случаев процесс трудовой деятельности способен вызывать чувства удовлетворения еще до получения его результатов.

3.4. Целевая теория мотивации Эдвина Локка

Целевая теория мотивации Э. Локка (теория целеполагания) – это процессуальная теория мотивации, отражающая взаимосвязь между постановкой цели и мотивацией работников. Так, сущность теории заключается в том, что намерение работника предприятия работать для достижения поставленной цели само по себе выступает сильнейшей мотивацией. В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом (рис. 3.5).

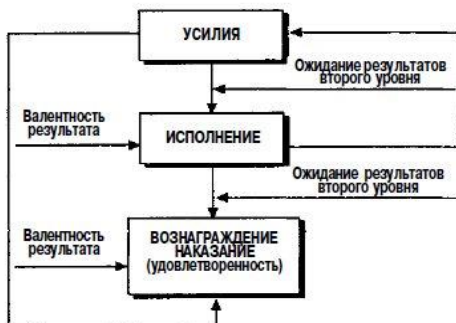


Рис. 3.5. Базисная модель, описывающая процесс постановки целей

Работник с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в его окружении. На основе этого работник определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет конкретную работу, достигает запланированного им результата и получает от этого удовлетворение.

На рис. 3.6 отражена теория мотивации Э. Локка, представленная в виде графика, отражающего зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени ее осознанности.

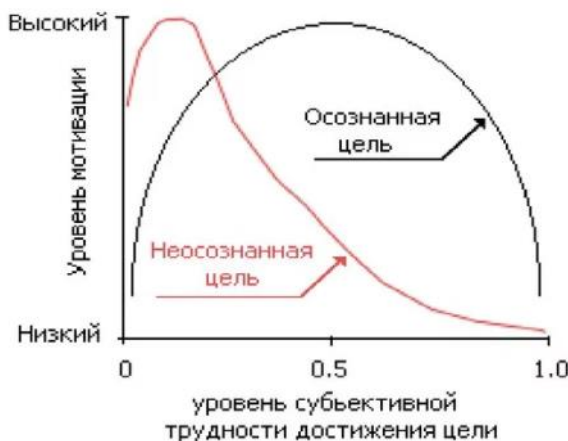


Рис. 3.6. Целевая теория мотивации Э. Локка

Важно подчеркнуть, что для обеспечения высокой мотивации работников к выполнению трудовой деятельности на базе рациональной постановки цели, согласно Э. Локка, необходимо выполнять *пять основных принципов целеполагания*: 1) цель должна быть конкретной; 2) уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний-высокий»; 3) работник должен сам участвовать в постановке цели; 4) работник должен принять цель, то есть согласиться на попытку достичь ее; 5) работник должен получать информацию о продвижении к цели.

Современные исследователи дополнили целевую теорию мотивации Э. Локка и актуализировали принципы целеполагания. Так, к *правилам целеполагания*, соблюдение которых позволяют правильно

сформулировать цель и достичь поставленных результатов *в настоящее время относят*: 1) цель начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия; 2) цель конкретизирует требуемый конечный результат; 3) конкретизирует заданный срок достижения цели; 4) цель конкретизирует максимальную величину допустимых затрат; 5) цель дает количественную характеристику требуемого результата работ; 6) цель оговаривается только когда и как должно быть сделано; 7) непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязательствам данного управляющего и его непосредственным начальникам; 8) цель понята всеми, кто будет работать для ее достижения; 9) цель реальна достижима, но не легка; 10) эта цель обеспечивает большую отдачу затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями; 11) цель реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов; 12) цель исключает и минимизирует возможность двойственной ответственности за результаты совместных работ; 13) цель соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом; 14) цель совпадает с интересом исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации; 15) цель зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у начальника; 16) цель согласована руководителем в личной беседе с подчиненным.

С позиции управления, исходя из вышеизложенных принципов, руководители для достижения высокого уровня мотивации должны совместно с работниками четко сформулировать цели деятельности. Такие цели должны быть достижимы, но не легки, чтобы восприниматься работником в качестве «вызова», и иметь определенный мотивационный эффект. При этом работники постоянно должны получать информацию о результатах деятельности, чтобы осознавать процесс достижения цели и самостоятельно корректировать задачи, решение которых способствует ускорению такого процесса.

Основным преимуществом теории Э. Локка можно считать выявление зависимости между трудностью достижения цели и степенью мотивации работника.

К недостаткам целевой теории относятся: 1) объяснение небольшого аспекта мотивационного процесса; 2) практическая сложность реализации второго принципа, согласно которому уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний-высокий».

3.5. Теория подкрепления Берреса Фредерика Скиннера

Теория подкрепления Б. Скиннера – это процессуальная теория мотивации, в соответствии с которой стремление повторить то или иное действие обусловлено последствиями такого действия в прошлом. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера, представлена на рис. 3.7.

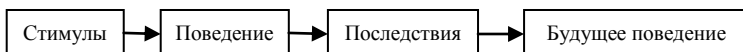


Рис. 3.7. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера

Теория Скиннера предлагает такие *последствия поведения людей*, как: 1) подкрепление; 2) гашение; 3) наказание.

Подкрепление – это воздействие с помощью стимулов на текущее поведение работников. Подкрепление, согласно данной процессуальной теории, может быть положительным и отрицательным.

Положительное подкрепление – это воздействие на работников с помощью стимулов, поощряющих действия, имеющие позитивную направленность.

Отрицательное подкрепление – это воздействие на работников с помощью стимулов, поощряющих отсутствие действий с негативной направленностью.

Гашение – это следствие трудового поведения, представляющее собой отсутствие реакции на действия работников. Стоит отметить, что при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

Наказание – это следствие трудового поведения, представляющее собой прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий и недопущение их в будущих периодах.

Исходя из представленного процесса мотиваций и рассмотренного набора последствий, *сущность теории подкрепления можно выразить через набор принципов*, основными среди которых являются: 1) работники продолжают совершать действия, последствия которых носят позитивный характер; 2) работники избегают поступков, последствия которых носят негативный характер; 3) работники постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются.

Апробация теории на практике свидетельствует о том, что поощрение улучшает работу в 89 % случаев; наказание ухудшает работу в 11 % случаев; угрозы на 99 % игнорируются. Следовательно, наиболее эффективным последствием для повышения уровня трудовой мотивации является положительное подкрепление.

С точки зрения управления важность теории Б. Скиннера заключается в предложенных автором «*схемах подкрепления*», отличающихся интенсивностью и временными характеристиками подкрепления. Так, автор предложил три схемы: 1) *непрерывную*. Непрерывная схема представляет собой обязательное подкрепление, происходящее после каждой желательной реакции работника; 2) *пропорциональную*. Пропорциональная схема предполагает подкрепление по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение; 3) *случайную*. Случайная схема предполагает подкрепление желательного поведения в случайном порядке время от времени.

Основным преимуществом теории Б. Скиннера являются: простота и удобство практического применения.

К недостаткам теории подкрепления можно отнести ряд неучтенных в модели факторов внутренней и внешней среды, таких как индивидуальные особенности людей и трудового коллектива в целом и т. д.

3.6. Теория трудовых установок Алексея Капитоновича Гастева

Теория трудовых установок А. К. Гастева – это процессуальная теория мотивации, в концепции которой лежат принципы кружков качества. Данная теория была разработана в 1962 г. в Токио и является отражением энтузиазма советских людей того времени: 1) лозунги; 2) досрочное выполнение плана; 3) социалистические соревнования.

Так, теория трудовых установок А. К. Гастева базируется на функционировании следующих *принципов*: 1) активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно; 2) количественное ограничение числа работников кружка (3–13 человек); 3) добровольность вхождения в кружок; 4) работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере; 5) формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы; 6) принцип бездефектного труда: «личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.; 7) соревновательный характер групп; 8) наличие системы поощрений; 9) политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Условно совокупность принципов, применяемых в теории трудовых установок А. К. Гастева, называют принципами кружков качества. Стоит отметить, что А. К. Гастев – это теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда СССР.

Система такой мотивации реализует три основные функции:

1) *планирование мотивации*: а) выявление актуальных потребностей; б) установление иерархии потребностей; в) анализ изменения потребностей; г) анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами; д) планирование стратегии и целей мотивации; е) выбор конкретного способа мотивации;

2) *осуществление мотивации*: а) создание условий, отвечающих потребностям; б) обеспечение вознаграждением за требуемые результаты; в) создание у работника уверенности в достижении поставленных целей; г) создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения;

3) *управление мотивационными процессами*: а) контроль мотивации; б) сравнение результатов деятельности с требуемыми; в) корректировка мотивационных стимулов.

Для применения теории А. К. Гастева на практике должны быть созданы *мотивы*, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как: 1) энтузиазм; 2) долг; 3) совесть; 4) дух соревнования. Общим для всех функций будет являться подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

Основным преимуществом теории трудовых установок А. К. Гастева является: 1) эмпирический опыт применения теории и высокие достигнутые результаты; 2) наличие проверенных на практическом опыте рекомендаций по применению теории.

К недостатку теории трудовых установок можно отнести ограниченную применимость в современных условиях хозяйствования.

3.7. Новые и новейшие теории мотивации

3.7.1. Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана

За последние 30 лет было предложено несколько значимых теорий мотивации, которые продолжают развиваться и применяться в различных областях, таких как психология, менеджмент и образование. Рассмотрим новые и новейшие теории мотивации более подробно.

Теория самодетерминации (англ. self-determination theory; SDT) – это психологический подход к пониманию человеческой мотивации,

личности и психологического благополучия, в частности, рассматривающий подробно проблематику внутренней и внешней мотивации, а также амотивации, с позиции фиксации трех базовых психологических потребностей – автономией, компетентностью и связанностью.

Данная теория предложена американскими психологами Эдвардом Деси и Ричардом Райаном в 1990-е гг. Основная идея теории самодетерминации (SDT) заключается в том, что люди стремятся к росту и достижениям, а преодоление препятствий формирует их самооощущение. В отличие от внешней мотивации (деньги, признание), теория самодетерминации создает акцент на внутренней мотивации – желание учиться и развиваться. Внутренняя мотивация связана с удовольствием от деятельности, а внешняя – с давлением или достижением целей.

Эдвард Деси и Ричард Райан утверждают, что люди мотивированы тремя базовыми психологическими потребностями – *автономией, компетентностью и связанностью*.

Под первой потребностью подразумевается стремление контролировать свои действия, являющееся очень важным для получения внутренней мотивации. Особое влияние на мотивацию оказывают внешние факторы, а также удовлетворение потребности индивида в автономии.

Вторая потребность представляет собой ощущение эффективности в деятельности и отражает влияние факторов извне и удовлетворение потребности в компетентности.

Связанность относится к третьей потребности и раскрывается через потребность в отношениях в процессе трудовой деятельности.

Внешняя мотивация может интериоризироваться (т. е. сформировать преобразование внешних действий, норм и знаний во внутренние психические процессы и качества личности), становясь частью личности, но оставаясь внешней, по сути. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана подчеркивает, что люди от природы любознательны и активны, а их развитие зависит от удовлетворения базовых потребностей. Внутренняя мотивация наиболее эффективна, так как основана на врожденном стремлении к познанию и самореализации. Стоит отметить, что данная теория предполагает изучение не только внутренней и внешней мотивации, но и акцентирует внимание на таком понятии, как «амотивация». При этом состояние амотивации характеризуется отсутствием интенции – намерения к осуществлению поведения – и сопровождается чувством некомпетентности и неэффективности при взаимодействии с окружением.

Основным преимуществом теории самодетерминации является то, что она объясняет, как удовлетворение базовых потребностей в авто-

номии, компетентности и принадлежности способствует повышению внутренней мотивации, психологического благополучия и вовлеченности. В отличие от теорий, фокусирующихся на внешних факторах, она подчеркивает, что люди более мотивированы и счастливы, когда действуют в соответствии со своими внутренними ценностями и стремлениями.

К недостатку теории самодетерминации можно отнести ее недостаточную проработку в отношении внешних факторов, таких как экономические, социальные и культурные условия, которые могут ограничивать возможности самоопределения человека.

Ограниченное внимание к внешним факторам. Теория в большей степени фокусируется на внутренних потребностях (автономия, компетентность, социальные связи) и может недостаточно учитывать, как внешние факторы (например, экономическое давление, социальные нормы) влияют на возможность их удовлетворения.

Потенциальная идеализация. Утверждение о том, что внутренняя мотивация является ключом к успеху, может быть идеалистичным в ситуациях, когда внешние обстоятельства явно ограничивают выбор человека и его возможность действовать по собственной воле.

Сложность практического применения в некоторых контекстах. В ряде ситуаций, особенно в условиях строгих иерархий или при наличии жестких внешних ограничений, бывает сложно применить принципы теории на практике, поскольку потребность в автономии может противоречить реальной ситуации.

Следовательно, теория сосредоточена на индивидуальных психологических потребностях, но может недооценивать влияние на них внешней среды и обстоятельств, в которых действует индивид.

3.7.2. Теория потока Михая Чиксентмихайи

Теория потока М. Чиксентмихайи – это концепция погружения в деятельность, которая предполагает сильный эмоциональный опыт и глубокую концентрацию, которые приводят к ощущению удовлетворения и счастья. Данная теория предложена в 1990 г. М. Чиксентмихайи и описана в книге под названием «Поток. Психология оптимального переживания». *Суть теории заключается* в том, что люди чувствуют себя наиболее счастливыми в состоянии «потока» – когда они полностью сконцентрированы или поглощены тем, что делают. Так, психолог определил *восемь характеристик «потока»*: 1) человек полностью концентрируется на задаче; 2) он ясно видит цель, даёт себе обратную связь и мысленно вознаграждает; 3) чувствует, что время

ускоряется или замедляется; 4) понимает, что опыт ценен сам по себе, и не стремится любой ценой достичь цели; 5) выполняет задачу легко и непринужденно, не заставляя себя; 6) для него задача достаточно интересна, чтобы искать решение, но осуществима, учитывая навыки; 7) человек полностью погружен в выполнение задачи, теряется осознанное размышление; 8) он чувствует, что может её выполнить и всё контролирует.

Исходя из вышеизложенного, существует процесс, включающий *пять этапов достижения состояния потока*. Рассмотрим данный процесс и его этапы более детально:

1. *Выбор задачи*. Необходимо выбрать задачу, которая вызывает интерес и соответствует уровню сложности человека.

2. *Выполнение задачи*. Сосредоточиться на выполнении этой задачи, отдав ей полное внимание.

3. *Удовольствие*. Необходимо испытывать удовлетворение от самого процесса трудовой деятельности.

4. *Фокусировка на времени*. Необходимо сконцентрировать внимание на настоящем. Концентрация внимания на прошлом или будущем способна выбить человека из потока.

5. *Баланс*. Необходимо сохранять баланс между сложностью задачи и своими способностями по ее достижению.

Основным преимуществом теории потока М. Чиксентмихайи является современный взгляд на трудовую деятельность работников и их мотивацию.

К недостатку теории потока можно отнести психологический подход, описывающий только одно мотивационное состояние человека, но не раскрывающий суть мотивации в целом.

3.7.3. Теория самоэффективности Альберта Бандуры

Теория самоэффективности (Self-Efficacy Theory) – это теория социального обучения, относящаяся к убеждению человека, что он способен выполнять задачу. Теория самоэффективности предложена Альбертом Бандурой в 1980-е гг., но получила активное развитие в 1990-е. Суть концепции раскрывается в механизме, согласно которому вера человека в свою способность выполнить задачу влияет на его мотивацию и поведение.

В ряде исследований А. Бандура показал, что одной из причин нарушения поведения может быть, отсутствие веры в эффективность

собственных действий. По его мнению, люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях. Веря в свою способность решить проблему, они будут настойчивы в достижении своих целей, несмотря на возникающие препятствия. А те, кто считает себя «неспособными добиться успеха, более склонны к мысленному представлению неудачного сценария и сосредотачиваются на том, что все будет плохо. Уверенность в неспособности добиться успеха ослабляет мотивацию и мешает выстраивать поведение» [1]. А. Бандура выделяет *четыре пути формирования механизма самоэффективности*:

1) *способность выстроить поведение*. А. Бандура утверждает, что наиболее важным источником эффективности является прошлый опыт успеха и неудач в попытке достичь желаемых результатов. Попросту говоря, успешный личный опыт порождает высокие ожидания, а предыдущие неудачи порождают низкие ожидания;

2) *косвенный опыт*. Наблюдение за другими людьми, успешно выстраивающими поведение, может вселить в человека надежду на самоэффективность и уверенность, что с подобной деятельностью вполне можно справиться. В то же время, если человек наблюдает за тем, как компетентные люди неоднократно терпят неудачу, несмотря на настойчивые попытки, это, по всей вероятности, ухудшит его прогноз собственной способности выполнить подобные действия;

3) *вербальное убеждение*. Эффективность может также быть достигнута или изменена через убеждение человека в том, что он обладает способностями, необходимыми для достижения цели. Но, конечно же, сила убеждения не безгранична – она зависит от осознаваемого статуса и авторитета убеждающего;

4) *эмоциональный подъем*. И наконец, так как люди сверяют уровень эффективности с уровнем эмоционального напряжения перед лицом стрессовых или угрожающих ситуаций, любой способ, понижающий возбуждение, повысит прогноз эффективности. Люди с большей вероятностью добиваются успеха, если они не напряжены и эмоционально спокойны.

Основным преимуществом теории самоэффективности А. Бандура является современный взгляд на трудовую деятельность персонала и его мотивацию.

К недостатку теории самоэффективности можно отнести психологический подход, описывающий только один внутренний мотивационный фактор, но не раскрывающий суть мотивации в целом.

3.7.4. Теория атрибуции Бернарда Вайнера

Теория атрибуции Бернарда Вайнера – это мотивационная теория, сущность которой раскрывается через восприятие и интерпретацию человеком различных событий и поведения людей. Теорию атрибуции предложил Бернард Вайнер в 1980-е гг., но она получила активное развитие в 1990-е. Основная идея концепции заключается в том, что люди мотивируются тем, как они объясняют свои успехи и неудачи (внутренние или внешние факторы).

Б. Вайнер полагает, что существует *пять основных признаков, которые помогают человеку решить, почему он получил определенный результат*:

1) если человек прежде постоянно добивается успеха, то это заставляет его сделать вывод, что причиной успеха является способность к этой деятельности, а ряд последовательных неудач – что их причиной является недостаток способностей. Например, когда студент выполняет/не выполняет третью лабораторную работу подряд;

2) когда большинство других людей также добились успеха или потерпели неудачу при выполнении какой-либо деятельности, можно заключить, что причиной были легкость или трудность задачи, а не способности. Если студент обычно получает за тест более высокие оценки, чем большинство однокурсников, он может прийти к выводу, что причиной являются его способности;

3) время является величиной усилия, которое вложено в подготовку к заданию. Если студент потратит много времени, готовясь к экзамену, а затем получит отличную оценку, то, вероятно, причиной будет считаться большое усилие. Но если этот студент получит низкую оценку, то вероятным выводом будет трудность задания;

4) важна информация о том, какая была получена помощь. Если кто-то ответит на вопрос благодаря подсказке другого и затем получит высокую оценку, то вряд ли он подумает, что причиной его успеха являются способности;

5) важна информация о том, насколько произвольно получен результат в ситуациях без возможности личного над ним контроля. Например, когда в тестировании попадают вопросы, которые студент просто лучше всего запомнил при подготовке.

По мнению Б. Вайнера, существуют *три параметра каузальных атрибуций (приписываний) причин поведения людей* – локус контроля (т. е. причина успехов / неудач), стабильность и контролируемость:

1) *локус контроля*. Бывает внешний контроль (студент приписывает ответственность внешним обстоятельствам) и внутренний (студент видит причины своих успехов и неудач в самом себе). Например, «я прошёл тестирование по теме, потому что я подготовился» – внутренняя причина и «я получил хорошую оценку за эссе, потому что мне повезло» – приписывание внешним обстоятельствам;

2) *стабильность*. Бывают стабильные во времени причины (существуют у студента постоянно, например, усердие или лень в обучении) и нестабильные (например, состояния в данный момент времени: старался при ответе на вопрос или не старался, оказали помощь в понимании материала или не оказали и т. д.);

3) *контролируемость или неконтролируемость причин успеха/неуспеха*. Бывает контролируемость причин успеха, например, когда студент обратился за помощью к преподавателю, и он подсказал ему как успешно защитить курсовую работу, а бывает неконтролируемость причин успеха, например, когда студент выучил все 29 из 30 вопросов, кроме одного, который и достался ему на итоговом тесте.

Применимость теории на практике раскрывается в том, что работник выбирает и ставит перед собой задачу в зависимости от того, как представляет себе причины полученного результата при реализации предыдущей задачи.

Основным преимуществом теории атрибуции Б. Вайнера является современный взгляд на трудовую деятельность персонала и его мотивацию.

К недостаткам теории атрибуции можно отнести:

1) психологический подход, более подробно описывающий индивидуальный подход, но не раскрывающий суть мотивации в целом;

2) данную теорию необходимо применять в совокупности с другими содержательными и процессуальными мотивационными теориями.

3.7.5. Теория мотивации, основанная на идентичности (теория Дафны Ойзерман)

Теория мотивации, основанная на идентичности (IBM), – это социально-психологическая теория мотивации и достижения целей, которая объясняет, когда и в каких ситуациях идентичность или самооценка людей мотивируют их и побуждает действовать для достижения своих целей. Другими словами, суть теории заключается в описании механизма, посредством которого самооценка и идентичность влияют на достижение целей.

Теория мотивации, основанная на идентичности, предложена Дафной Ойзерман из Университета Южной Калифорнии. Основы теории начали формироваться в 1980-х гг., а её современная версия была представлена в 2000-х гг. Д. Ойзерман вдохновилась наблюдениями за поведением молодежи во время «Ночи Дьявола» в Детройте, где она задумалась о роли идентичности в принятии решений.

К основным положениям теории мотивации, основанной на идентичности, можно отнести: 1) *динамическая конструкция идентичности*. Идентичность не фиксирована, а зависит от контекста. Например, в одной ситуации человек может воспринимать себя как ученика, в другой – как спортсмена или родителя. То, какие аспекты идентичности активируются, влияет на мотивацию. Если человек думает о себе в данный момент времени как о студенте, он с большей вероятностью будет отыгрывать роль студента; 2) *готовность к действию*. Идентичность должна соответствовать текущей ситуации. Например, если человек воспринимает себя как здорового, он с большей вероятностью будет заниматься спортом или правильно питаться. Если идентичность и ситуация не совпадают, мотивация снижается; 3) *интерпретация трудностей*. Люди интерпретируют трудности в зависимости от своей идентичности. Если трудности воспринимаются как значимые (например, «это сложно, но важно для меня»), они усиливают мотивацию. Стоит отметить, высокая самооценка усиливает уверенность в своих силах, что помогает преодолевать трудности. Низкая самооценка, напротив, может привести к избеганию сложных задач.

Теория мотивации Д. Ойзерман, основанная на идентичности, имеет практическую значимость и применимость в сфере образования. Так программы, основанные на ИВМ, помогают ученикам из малообеспеченных семей улучшить успеваемость. Учащихся просят задуматься о своих будущих академических идентичностях (например, «кем я хочу стать»), что повышает их мотивацию к учебе. Исследования показали, что такие программы улучшают результаты тестов, посещаемость и время, уделяемое домашним заданиям. Стоит отметить возможную применимость данной теории и в других сферах жизнедеятельности человека. При этом для успешного использования теории на практике необходимо организовать: 1) *связь текущего и будущего «я»*. Люди более мотивированы, когда видят связь между своими текущими действиями и будущими целями; 2) *интерпретация сложностей*. Один и тот же уровень трудности может восприниматься по-разному. Необхо-

димо создать условия, при которых человек будет воспринимать сложности как вызов («это важно для моего будущего»). Традиционное восприятие сложностей в роли препятствия («это не для таких, как я») снижает мотивацию человека.

Основными преимуществами теории мотивации Д. Ойзерман, основанной на идентичности являются: 1) современный взгляд на мотивацию персонала, основанную на восприятии человека в конкретной ситуации; 2) эмпирическая подтвержденность исследований и практическая применимость теории на практике.

К недостаткам теории мотивации, основанной на идентичности, можно отнести ведущую роль отдельно взятых внутренних факторов мотивации (идентичность, самооценка и интерпретация трудностей) без учета других существенных факторов внутренней и внешней среды.

3.7.6. Теория мотивации, основанная на психологическом капитале Фреда Лютанса

Теория мотивации Фреда Лютенса, основанная на психологическом капитале – это мотивационная теория, предлагающая эффективный подход к мотивации работников через развитие их позитивных качеств. Теория мотивации, основанная на психологическом капитале, предложена в 2000-е гг. и получила развитие и продолжение в 2014 г. благодаря исследованиям Фреда Лютанса. Так, автор выделял *четыре положительных психологических ресурса, составляющих психологический капитал*: надежда, эффективность, устойчивость к стрессу, оптимизм. Также Ф. Лютенс ввел понятие «внутреннего героя», характеризующее вышеперечисленные психологические ресурсы и их взаимодействие. Рассмотрим данные ресурсы более подробно:

1) *надежда* – это позитивное мотивационное состояние, в котором взаимодействуют два основных элемента: а) успешное ощущение собственной значимости (или целеустремленность), б) пути (или благоприятное планирование для достижения этих целей);

2) *самоэффективность* – это уверенность людей в своей способности достичь конкретной цели в конкретной ситуации;

3) *устойчивость к стрессу* – в позитивной психологии определяется как позитивный способ преодоления трудностей или бедственного положения. В организационном аспекте она определяется как способность восстанавливаться после стресса, конфликта, неудачи, изменений или увеличения ответственности;

4) *оптимизм* был определён Мартином Селигманом. Он, опираясь на теорию атрибуции Фрица Хайдера (1958) о том, как люди объясняют события, разработал концепции оптимистического и пессимистического стилей объяснения. Оптимистичный человек – это тот, кто делает «внутренние» или «диспозиционные», фиксированные и глобальные атрибуции для положительных событий и «внешние» или «ситуационные», нефиксированные и конкретные атрибуции для отрицательных событий. *Оптимизм*, с точки зрения психологического капитала (PsyCap), представляет собой позитивный взгляд на будущее и веру в возможность достичь хороших результатов, что помогает людям справляться с трудностями, мотивацией и достигать благополучия в личной и профессиональной жизни, формируя ментальный ресурс для успеха. Следовательно, оптимизм усиливает веру в свои силы и надежду.

Применимость теории на практике рассматривается через создание благоприятной рабочей среды, где работники чувствуют себя уверенно, мотивированно и устойчиво к трудностям. Однако для успешного применения теории важно учитывать индивидуальные особенности работников и обеспечивать им долгосрочную поддержку.

Основными преимуществами теории мотивации Ф. Лютанса, основанной на психологическом капитале являются: 1) теория акцентирует внимание на развитии позитивных качеств работников, что способствует их личностному росту и повышению мотивации; 2) психологический капитал может быть развит у работников любого уровня, что делает теорию универсальной.

К недостаткам теории мотивации, основанной на психологическом капитале, можно отнести: 1) позитивные качества, такие как оптимизм или надежда, сложно измерить объективно, что может затруднить оценку эффективности программ; 2) теория фокусируется на индивидуальных качествах, но не учитывает влияние организационной культуры, структуры или внешних факторов.

3.8. Применение полученных теоретических знаний в практике управления персоналом организации

Полученные теоретические знания необходимо применять на практике. Самым универсальным способом применения мотивационных теорий на практике является применение тестирования позволяющего определить, что движет работниками в процессе трудовой деятельности.

сти. Это позволяет предприятию разработать более эффективные системы управления персоналом и создать условия для повышения производительности труда.

Исходя из вышеизложенного, основными *целями проведения психодического тестирования работников* в рамках применяемых мотивационных теорий, являются:

1) *выявление индивидуальной мотивационной структуры*. Необходимо установить, что именно мотивирует каждого работника: а) материальные стимулы (зарплата, бонусы); б) карьерный рост; в) признание; г) интересные задачи; д) возможность обучения; е) социальные аспекты (командная работа, атмосфера в коллективе) и т. п.;

2) *улучшение системы мотивации*. Понимание мотивационных типов работников помогает разработать персонализированные программы мотивации, которые будут эффективны для разных групп работников;

3) *повышение вовлеченности и удовлетворенности*. Применение полученных теоретических знаний в практике управления персоналом организации позволяет выявить, что вызывает у работников чувство удовлетворения от работы, а что, наоборот, демотивирует. Это помогает устранить проблемы и повысить уровень вовлеченности;

4) *оптимизация управления персоналом*. Руководители могут лучше понимать, как распределять задачи, чтобы они соответствовали интересам и мотивации работников, что повышает эффективность их труда;

5) *снижение текучести кадров*. Понимание мотивации помогает удерживать ценных работников, создавая условия, которые соответствуют их потребностям и ожиданиям;

6) *развитие карьерных траекторий*. Тестирование помогает определить, какие работники стремятся к карьерному росту, а кто больше ценит стабильность или баланс между работой и личной жизнью. Это позволяет планировать карьерное развитие персонала;

7) *улучшение командной работы*. Понимание мотивации каждого члена команды помогает формировать более сплоченные коллективы, где учитываются интересы всех участников;

8) *повышение производительности труда*. Когда работники мотивированы, они работают более эффективно. Тестирование помогает выявить, что именно способствует их продуктивности;

9) *подбор подходящих задач*. Зная мотивацию работников, можно распределять задачи так, чтобы они соответствовали их интересам и сильным сторонам, что повышает качество работы;

10) *развитие корпоративной культуры*. Понимание мотивации работников помогает создать корпоративную культуру, которая поддерживает их ценности и потребности;

11) *оценка эффективности изменений*. После изменения системы мотивации с целью ее актуализации, тестирование помогает провести анализ эффективности изменения и создает базу для дальнейшей корректировки.

Важно подчеркнуть, что приглашать для проведения тестирования специалистов со стороны вовсе не обязательно, менеджер по персоналу вполне может самостоятельно освоить методику исследования для формирования поверхностного представления о настроении работников в организации и способах их мотивации. При этом, в случае самостоятельного проведения тестов для определения типа мотивации работников, требуется соблюдения определенных правил, чтобы обеспечить достоверность и объективность результатов.

К *основным правилам проведения тестирования* с целью применение полученных теоретических знаний в практике управления персоналом организации для формирования и поддержания мотивационных систем относятся:

1) *фокус на цели тестирования*. Необходимо четко сформулировать цель проведения тестирования (например, для улучшения системы мотивации, повышения эффективности работы или подбора подходящих задач для работников);

2) *правильный выбор методики*. Методика должна быть общепризнанной, соответствовать цели тестирования, особенностям предприятия, адаптированной под реальные условия проведения, соответствовать индивидуальным особенностям аудитории (учитывает уровень образования, культурные особенности и т. д.);

3) *анонимность и конфиденциальность*. Необходимо гарантировать анонимность результатов, если это возможно. Работники должны чувствовать себя безопасно, чтобы отвечать честно;

4) *добровольное участие*. Участие в тестировании должно быть добровольным. Принуждение может привести к искажению результатов и саботированию мероприятия. Вместе с тем, необходимо объяснить работникам, как результаты будут использованы, и какие преимущества они получают (например, улучшение условий работы или персонализация задач);

5) *необходимость в обратной связи*. При проявлении интереса работнику необходимо предоставить результаты тестирования, сохранив

анонимность. Вместе с тем, рекомендуется обсудить с работниками, как результаты тестирования могут помочь в их профессиональном развитии (метод прямого вопроса);

б) *соблюдение этических норм*. Использование результатов тестирования для дискриминации или давления на работников запрещено, так как это вызовет недоверие со стороны респондентов и дискредитацию последующего анализа;

в) *постоянное улучшение*. Необходимо не только проводить тестирования, но и проводить анализ эффективности данного процесса с последующей корректировкой, в случае необходимости. Стоит отметить, что необходимо также избегать ситуации с выбором работниками социально значимого результата. Так, в случае, когда тест понятен, работник может выбрать приемлемый для социума результат, не отражающий его реальную мотивационную структуру.

Наиболее полными методиками тестирования с целью применение полученных теоретических знаний (процессуальные теории мотивации, содержательные теории мотивации) в практике управления персоналом организации являются: 1) опросник мотивационных профилей (на основе теории Фредерика Герцберга); 2) методика диагностики мотивации достижения (Альберта Мехрабиана); 3) тест на определение ведущих потребностей (Абрахама Маслоу); 4) Тест юмористических фраз (ТЮФ (1982) Александра Георгиевича Шмелёва и Виктории Сергеевны Болдыревой (позже Бабиной). ТЮФ – это оригинальная компактная методика диагностики мотивационной сферы личности, соединяющая в себе достоинства стандартизованного измерительного теста и индивидуализированной проективной техники.

Вопросы для самопроверки

1. Какие типы связей, согласно теории мотивации В. Врума, Вы знаете?
2. Что подразумевается под «вход» и «выход» в теории справедливости С. Адамса?
3. Какие возможные реакции работника на несправедливость, согласно теории С. Адамса, Вы знаете?
4. В чем суть теории Портера-Лоулера?
5. На каких принципах базируется целевая теория мотивации Э. Локка?

6. Перечислите принципы целеполагания целевой теории мотивации.
7. Какие структурные элементы процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скинера, можно выделить?
8. Перечислите принципы теории трудовых установок А. К. Гастева.
9. Перечислите и охарактеризуйте функции теории трудовых установок А. К. Гастева.
10. Перечислите новые и новейшие теории мотивации труда.
11. В чем суть теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.
12. Перечислите восемь характеристик «потока» теории потока М. Чиксентмихайи.
13. Охарактеризуйте пять этапов достижения состояния потока теории потока М. Чиксентмихайи.
14. Охарактеризуйте четыре пути формирования механизма самозффективности теории самозффективности А. Бандура.
15. В чем суть, согласно теории атрибуции Б. Вайнера, пяти основных признаков, которые помогают человеку решить, почему он получил определенный результат.
16. Охарактеризуйте три параметра каузальных атрибуций причин поведения людей, согласно теории атрибуции Б. Вайнера.
17. Дайте характеристику основных положений теории мотивации Д. Ойзерман, основанной на идентичности.
18. Дайте характеристику, согласно теории мотивации Ф. Лютенса, четырем положительным психологическим ресурсам, составляющим психологический капитал.
19. Перечислите процессуальные теории мотивации труда.
20. Перечислите цели проведения периодического тестирования работников.
21. Охарактеризуйте основные правила проведения тестирования работников.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА. ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ

4.1. Современные подходы к управлению мотивацией и стимулированием

К основным подходам в современном менеджменте относят: процессный, системный, ситуационный, количественный [16, с. 84–90; 30, с. 61–62]. Данные подходы применяются не только для управления организацией в целом, но и для управления ее основными функциями, включая мотивацию и стимулирование. Рассмотрим вышеизложенные подходы более детально.

1. Процессный подход. Это рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных действий. Представителями процессного подхода являются: А. Файоль, Ф. Тейлор, Р. Черчмен, В. Вудфорд и др.

Появился данный подход еще в 1920-е гг. Основатель подхода – А. Файоль. *Цель процессного подхода* – создание горизонтальных связей в организациях. Такой подход помогает более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

Основным элементом подхода является процесс. Процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. *Функции разделены на две группы.* Первая группа носит название общих (административных) функций, а вторая – конкретных или специальных (специфических) функций.

В настоящее время в определении системы управленческих функций, в их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившаяся разноречивость. Прежде всего, различный смысл придается самому понятию «функции менеджмента», в силу чего избираются неоднородные основания (критерии) для их выделения. Классификации, перечни расходятся по числу выделяемых функций, степени их укрепления и др. Но, несмотря на существенные отличия перечней, тем не менее, можно выделить *общее во всех классификациях*: 1) все авторы без исключения выделяют среди общих функций следующие: планирования, организации и контроля; 2) большинство современных авторов выделяют среди общих функцию мотивации, остальные авторы рассматривают ее как часть других функций, но не отрицают.

Основа процессного подхода заключена в следующих принципах: 1) *взаимосвязи процессов*, т. е. организация рассматривается как сеть

процессов, а процесс – это деятельность, которая подразумевает выполнение работы, все процессы в организации тесно связаны между собой; 2) *востребованности процесса*, т. е. у результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний; 3) *документирования процессов*, т. е. документация процессов позволяет стандартизировать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса; 4) *контроля процесса*, т. е. в границах заданного процесса должны быть определены показатели, которые характеризуют процесс и его результаты; 5) *ответственности за процесс*, т. е. разные работники и специалисты могут быть задействованы во время выполнения процесса, но за результат и процесс должен отвечать один человек.

Данные принципы позволяют повысить эффективность работы.

Преимущества процессного подхода заключаются в следующем:

- 1) в рамках процесса координируются действия различных подразделений;
- 2) ориентация на результат процесса;
- 3) повышаются результаты и эффективность работы организации;
- 4) прозрачность действий по достижению результата;
- 5) повышение предсказуемости результатов;
- 6) выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- 7) устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- 8) сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- 9) исключение невостребованных процессов;
- 10) сокращение временных и материальных затрат.

Следовательно, процессный подход – это универсальный управленческий принцип, который позволяет совершенствовать разные виды деятельности независимо от их специфики.

2. *Системный подход*. Подразумевает рассмотрение организации как некоторой целостной, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого. Представителями системного подхода являются: А. Слоан, П. Дюпон, Р. Скотт и др.

Зародился такой подход к управлению в конце 1950-х гг. В основе подхода лежит теория систем, основоположником которой считается Л. фон Берталанфи. *Система* – это совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. В качестве взаимосвязанных элементов выступают люди, структура, задачи и технология.

К особенностям системного подхода относят: 1) четкое определение целей и установление их иерархии; 2) достижение наилучших результатов при наименьших затратах; 3) все возможные результаты де-

тельности широко и всесторонне оцениваются с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи. *Связи в системе осуществляются через такие процессы* как: 1) коммуникации (обеспечивают обмен информацией); 2) равновесие (обеспечивает приспособление организации к постоянно меняющимся условиям); 3) принятие управленческих решений (регулирует и управляет системой).

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые системы – это относительно независимые от окружающей среды, а на открытую систему оказывают влияние факторы внешней среды. Современный менеджмент рассматривает организацию как сложную открытую систему. Слово «открытая» говорит о том, что она с внешней средой обменивается различными ресурсами для того, чтобы организация нормально функционировала.

Любая организация, как система, имеет наличие входных ресурсов, она функционирует в условиях воздействия на нее внешней среды и формирует определенный результат (выпускает продукцию). Кроме того, для любой организации как открытой системы всегда характерно наличие обратных связей (выручка, информация о продажах и т. п.).

Одним из важнейших свойств любой системы является ее динамичность и взаимосвязанность элементов. Важно понимать, что изменение любого элемента системы, как правило, приводит к изменениям всей системы в целом.

3. Ситуационный подход. Сущность подхода состоит в увязке конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организаций наиболее эффективными способами. Представителями такого подхода выступают: П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон и др.

Ситуационный подход к управлению разработан в США в конце 60-х гг. XX в. Связан с системным и процессным подходом, он расширяет сферу их применения на практике. Ситуационный подход связывает определенные приемы и методы менеджмента с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившихся условиях.

Подход включает в себя четыре макроэтапа: 1) руководитель должен сформировать управленческую компетентность; 2) предвидение возможных последствий; 3) на основе требований максимизации

положительного и минимизации отрицательного эффектов необходимо согласование выбранных руководителем приемов менеджмента с конкретными условиями; 4) ситуацию необходимо интерпретировать адекватно.

В ситуационном подходе категория управленческой ситуации занимает одно из центральных понятий. *Управленческая ситуация* – это сумма всех внутренних и внешних условий, которые определяют закономерности развития и функционирования организации.

Большое число переменных влияет на эффективную работу организации. Выделяют *два вида переменных: внутренние и внешние*. К внутренним относят ситуационные факторы, которые действуют внутри организации (цели, задачи, работники, структура, техника и технология), а внешние переменные формируются под воздействием решений, принятых управляющей организацией.

Понятие социальной системы в данном подходе критикуется. В практике менеджмента сторонники ситуационного подхода настаивают на его применении в ограниченном виде. Они считают, что организация – это слишком сложная и динамичная система, и вне контекста ситуации сформулировать универсальные требования к эффективной организации невозможно.

Представителями данного подхода в контексте ситуации были проанализированы ограничения на применение моделей организаций, выдвинутые различными школами. Так, в качестве ограничения на применение моделей организаций рассматривают: 1) в бюрократической модели – динамичную внешнюю среду и изменяющуюся технологию; 2) в органической модели – низкую квалификацию персонала; 3) в децентрализованной модели организации – высокий уровень автоматизации.

Сторонники ситуационного подхода выдвинули постулат, который гласит, что каждому набору условий – типу решаемых задач, внешней среды, технологий соответствует в меняющихся условиях свой уникальный «портфель» управленческих элементов – оптимальные требования к состоянию организации, ресурсов, стратегии, структуры.

Методологию ситуационного подхода к менеджменту можно выразить следующими словами: 1) от менеджера требуется знание методов управления, доказавших свою эффективность; 2) навык прогнозирования вероятных последствий при применении методов менеджмента; 3) умение правильной идентификации и навык выбора наилучшего для данной ситуации решения.

4. *Количественный подход.* Менеджмент рассматривается как логический процесс, поддающийся математической формализации.

Суть количественного подхода заключается в использовании в процессе принятия управленческих решений метода математического и статистического анализа. Иначе, количественный подход называется исследованием операций – это применение методов научного исследования к операционным процессам организации – применение экономико-математических методов к решению проблем менеджмента.

Достоинствами количественного подхода являются: 1) позволяет представить проблему формально; 2) точность; 3) позволяет проводить прогнозирование; 4) позволяет выбрать наилучший вариант из возможных для решения проблем менеджмента; 5) скорость обработки информации и принятие оптимальных управленческих решений.

В менеджменте количественный подход получил название «*операционный менеджмент*». По своей сути количественный подход предполагает применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает *модель ситуации* (под моделью понимают некоторую форму представления реальности). Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно, сокращая число исследуемых переменных, и позволяет найти оптимальные решения управленческой проблемы. После создания модели, неизвестным величинам задачи задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную величину и отношения между ними.

Следовательно, количественный подход к менеджменту – это подход, заключающийся в переходе от качественных оценок к количественным при помощи: 1) математических методов; 2) статистических методов; 3) инженерных расчетов; 4) экспертных оценок; 5) системы баллов и т. п. То есть применяется концепция «управления цифрами, а не словами». Важно подчеркнуть, что компьютеризация позволила исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые более адекватно отражают реальность и, следовательно, являются более точными.

4.2. Понятие системы. Сущность и особенности системного подхода в контексте мотивации персонала

Система (греч. *systema* – это составленное из частей, соединение) трактуется философией как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство.

К *основным чертам системы* относятся: 1) наличие разнообразных элементов, включая системообразующие; 2) наличие связей и взаимодействия между элементами; 3) наличие внешней и внутренней среды; 4) сочетание свойств элементов и их совокупности в целом.

Если рассматривать организацию, с позиции системного подхода, то некая группа должна соответствовать нескольким *обязательным требованиям, чтобы считаться организацией*.

К таким требованиям относятся: 1) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; 2) наличие, по крайней мере, одной цели, т. е. желаемого конечного состояния или результата, которую принимают как общую все члены данной группы; 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получаем важное определение. *Организация с позиции системы* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. При этом, структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и работниками в данной организации.

Вследствие вышеизложенного, под *системным подходом* следует понимать направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, т. е. рассмотрение объекта как системы.

Сущность системного подхода раскрывается через: 1) понимание объекта исследования как системы; 2) рассмотрение процесса исследования объекта как системного по своей логике и применяемым средствам.

Основными принципами системного подхода являются: 1) *двойственность*, которая означает, что система должна рассматриваться как часть системы более высокого уровня и в тоже время как самосто-

ятельная часть; 2) *иерархичность строения*, т. е. наличие элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня – элементам высшего уровня. Так, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой; 3) *целостность*, которая позволяет рассматривать одновременно систему как единое целое и в тоже время как подсистему для вышестоящих уровней; 4) *множественность*, позволяющая использовать разнообразие моделей для описания отдельных элементов и системы в целом; 5) *структуризация*, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры; 6) *историзм*, обязывающий исследователя изучать прошлые этапы развития системы для выявления тенденций и закономерностей её развития в будущем.

Исходя из вышеизложенных принципов, можно сделать вывод, что системный подход в менеджменте означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях. При этом *менеджмент на основе системного подхода* предполагает в общем смысле включение *трех этапов*: 1) определение сферы, уточнение области и масштабов деятельности субъекта менеджмента, ориентировочное установление адекватных сфер, областей и масштабов деятельности, информационных потребностей; 2) осуществление необходимых исследований (системный анализ); 3) разработка альтернативных вариантов решения определенных проблем и выбор оптимального варианта по каждой задаче с применением экспертных оценок, в том числе и независимых экспертов.

Существует ряд *недостатков системного подхода*, связанных с его практическим применением, вытекающих из принципов теоретического функционирования системы: 1) *определенность*. В современных условиях рыночная среда характеризуется подвижностью и неустойчивостью и лишь частично моделируема; 2) *непротиворечивость элементов*. На практике, к примеру, ценностные ориентации персонала организации зачастую противоречивы до несовместимости; 3) *целостность*. С практической точки зрения, к примеру, клиентские базы различных экономических субъектов не образует целостности, так как каждый клиент имеет несколько поставщиков и может бесконечно их менять.

В менеджменте системный подход основывается на том, что любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организацию необходимо рассматривать как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь своих целей.

Аналогичный подход применительно к системе мотивации и стимулирования предполагает рассмотрение данной системы в качестве сложного, многогранного процесса, который интегрирован в общую систему управления организацией. Системный подход учитывает взаимосвязь различных факторов, влияющих на мотивацию работников, и стремится к созданию сбалансированной системы, которая способствует повышению эффективности труда и удовлетворенности работников. К основным *особенностям применения системного подхода в мотивации персонала* можно отнести: 1) *комплексность и взаимосвязанность элементов*. Мотивация рассматривается как часть общей системы управления персоналом, которая включает такие элементы, как отбор, обучение, оценку, развитие и удержание работников. Также учитываются взаимосвязи между мотивацией, организационной культурой, стилем руководства и структурой организации; 2) *учет внутренних и внешних факторов*. Системный подход учитывает как внутренние факторы (например, личные потребности, ценности, цели работников), так и внешние (например, рыночные условия, экономическую ситуацию, конкурентную среду). Это позволяет создавать гибкие системы мотивации, которые адаптируются к изменениям во внешней среде; 3) *баланс материальных и нематериальных стимулов*. Системный подход в качестве рычагов воздействия рассматривает совокупное влияние материальных (зарплата, бонусы, льготы и т. п.) и нематериальных (признание, карьерный рост, возможности для самореализации и т. п.) методов мотивации, что помогает удовлетворить разнообразные потребности работников и повысить их вовлеченность; 4) *долгосрочная перспектива*. Системный подход ориентирован на создание устойчивой мотивационной системы, которая работает в долгосрочной перспективе. Такая система включает планирование карьерного роста, развитие лидерских качеств и создание условий для постоянного профессионального развития работников; 5) *обратная связь и адаптация*. Важнейшими в построении системы являются связи между ее элементами. Применение системного подхода в рамках мотивации персонала

позволяет регулярно собирать через опросы, индивидуальные встречи и фокус-группы обратную связь от работников для оценки эффективности мотивационных программ. Работа со связями позволяет своевременно проводить корректировку и адаптацию системы мотивации и стимулирования под изменяющиеся потребности организации и ее работников; 6) *интеграция с целями организации*. Важнейшей особенностью применения системного подхода к мотивации и стимулированию является разработка мотивационных систем с учетом стратегических целей организации, что позволяет обеспечить согласованность между личными целями работников и миссией организации, способствуя достижению общих результатов.

Таким образом, ключевыми *преимуществами применения системного подхода к менеджменту* являются: 1) данный подход позволяет выявить процессы, наилучшим образом, приводящие к достижению поставленных целей; 2) позволяет оптимально сосредотачивать ограниченные ресурсы организации на соответствующих процессах; 3) способствует повышению результативности и эффективности деятельности организации в целом.

Применяя данный подход к *мотивации и стимулированию можно получить следующие преимущества*: 1) повышение уровня вовлеченности работников; 2) снижение текучести кадров; 3) повышение производительности труда; 4) создание устойчивой и гибкой системы мотивации, способной адаптироваться к изменениям.

4.3. Анализ элементов, совокупность которых формирует систему мотивации и стимулирования

4.3.1. Основные элементы системы мотивации и стимулирования

Применение системного подхода к мотивации персонала требует комплексного анализа всех элементов, а также учета взаимосвязей между ними. Так, к *основным структурным элементам системы мотивации и стимулирования труда* относят: 1) факторы внешней и внутренней среды; 2) главную цель системы; 3) цели и задачи более низкого уровня; 4) стратегию мотивации и стимулирования; 5) принципы мотивации и стимулирования; 6) функции системы мотивации и стимулирования; 7) структуру системы мотивации и стимулирования; 8) технологию формирования системы мотивации и стимулирования.

На рис. 4.1 приведены основные элементы системы мотивации и стимулирования и их взаимосвязь.



Рис. 4.1. Основные элементы системы мотивации и стимулирования

Можно создать самый уникальный и потенциально востребованный продукт, построить большую организацию, идеально отладить бизнес-процессы, но этого недостаточно. Если работники не понима-

ют, в чём ценность продукта и бизнеса, не чувствуют, что их труд ценят, а основные элементы системы мотивации и стимулирования разрознены и не способны к адекватному комплексному функционированию, результаты такого предприятия будут стремиться к нулю.

4.3.2. Структура системы мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы управления организацией

Известно, что существует прямая зависимость между эффективностью системы мотивации труда персонала и результатами деятельности предприятия. Но мотивационное влияние данной системы на персонал представляет наибольший интерес, так как очень часто управление персоналом рассматривается как процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

К структуре системы мотивации и стимулирования относят: 1) материальное денежное стимулирование; 2) материальное не денежное стимулирование; 3) нематериальное стимулирование. Данная структура раскрывается в системе мотивации и стимулирования через три основных методологических подхода к формированию систем (нематериальный, материальный, комбинированный).

Рассмотрим вышеизложенную структуру с позиции методологических подходов более детально: 1) *нематериальный подход* предполагает опору на методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов материальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Данный подход наиболее распространен среди некоммерческих организаций и становится востребованным в период дефицита финансовых ресурсов у предприятий (в период кризиса); 2) *материальный подход* предполагает опору на методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов материальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Данный подход наиболее распространен среди коммерческих организаций и доступен для применения только при наличии необходимых финансовых ресурсов для мотивации и стимулирования труда работников предприятия (в период стабильности или роста); 3) *комбинированный подход* предполагает комплексное (совместное и равнозначное) применение методов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Яв-

ляется наиболее новым и эффективным подходом и, в то же время наиболее сложным к практическому применению и наименее распространенным среди современных предприятий. Данный подход в настоящее время реализуется только теми предприятиями, особенностью бизнеса которых является высокая ценность человеческих ресурсов и в которых серьезное внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования труда работников предприятий (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Сравнительный анализ методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Критерий сравнения	Методический подход		
	Нематериальный	Материальный	Комбинированный
Преобладающий вид мотивации и стимулирования труда	Методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников	Методы материальной мотивации и стимулирования труда работников	Комплексное применение методов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников
Применяемые методы мотивации и стимулирования труда	1. Метод эмоциональной мотивации. 2. Метод культурной мотивации. 3. Метод карьерной мотивации. 4. Метод конкурентной мотивации	1. Окладно-премиальный метод. 2. Метод дифференциальной оплаты труда. 3. Метод фиксированной премии. 4. Метод возрастающей эффективности. 5. Метод балльной оценки труда. 6. Метод пороговой эффективности. 7. Метод планирования комплексного труда	1. Соревновательный метод. 2. Рейтинговый метод
Субъекты применения подхода	Некоммерческие организации, предприятия в период кризиса	Коммерческие организации, предприятия в период стабильности и роста	Предприятия, высоко ценящие человеческие ресурсы
Представители подхода	М. В. Банных, Е. А. Тукова, М. В. Юкляевских, И. В. Лозовая, В. В. Горбач, Г. В. Колосов	Ф. А. Халси, Ф. У. Тейлор, Х. Л. Гант, Х. Эмерсон	Е. А. Петрова, К. А. Шмелева, А. Ю. Андреева, Е. Ю. Горобец, С. А. Кузнецов

Нематериальный подход. В рамках нематериального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий:

1) *метод эмоциональной мотивации.* Работники не могут жить, полагаясь только на материальные интересы – у каждого есть свои духовные потребности, если менеджеры могут эмоционально замотивировать работников предприятия, то могут получить эффект, который не может быть достигнут с помощью материальной мотивации. Эмоциональный метод мотивации является дополнением к традиционным материальным мотивам, он может сделать эффект мотивации более очевидным;

2) *метод культурной мотивации.* Менеджеры должны стремиться к созданию корпоративной культуры, побуждающей работников повышать энтузиазм и инициативу в работе, сознательно стремиться к достижению целей и видения предприятия, так как корпоративная культура – это глубокая энергия, способствующая развитию предприятия, содействующая энтузиазму работников и обеспечению их лояльности к нему;

3) *метод карьерной мотивации.* Некоторые работники стремятся к продвижению по службе, для них возможность получить более высокую должность может быть намного ценнее денежного вознаграждения. Карьерная мотивация также может использоваться параллельно с материальной мотивацией для достижения более высокого эффекта;

4) *метод конкурентной мотивации.* Для повышения жизнеспособности предприятия необходимо в полной мере развивать потенциал каждого работника, создавать конкурентный механизм на предприятии, мотивировать работников конкурировать друг с другом, проявляя свои знания и таланты.

Материальный подход. В рамках материального методологического подхода к формированию системы мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы материальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников предприятий:

1) *окладно-премиальный метод* был предложен Ф. А. Халси (Halsey, 1901) и впервые применен инженерной компанией «Уейр» (Weir Engineering Works) в Великобритании. Согласно этому методу, на основе прошлых показателей производительности труда устанавли-

вается стандартное время работы. Работник, который завершает свою работу быстрее стандартного времени, то есть проявляет более высокую производительность труда, получает полную ставку плюс бонус за сохраненное время, в течение которого он выполняет дополнительную работу. Этот бонус рассчитывается, исходя из почасовой ставки оплаты труда в процентах (обычно 50 %) от сохраненного времени. Работник, который не может завершить работу в течение стандартного времени, не наказывается, а получает гарантированную оплату труда (оклад).

Преимуществами этого метода являются следующие: а) в рамках данного метода каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; б) метод нацеливает работников максимально эффективно использовать рабочее время; в) метод полезен (обеспечивает выгоду) как для работодателей, так и для работников; г) метод прост и удобен в практическом применении и поощряет взаимное сотрудничество и координацию усилий работников.

Недостатком данного метода является то, что в связи с гарантией минимальной оплаты труда на усмотрение работников остается выбор: выполнять или не выполнять дополнительную работу;

2) *метод дифференциальной оплаты труда* был предложен Ф. У. Тейлором (Taylor, 1896). Для каждой работы с применением научных методов стандартизации труда определяется свое стандартное время, устанавливаются две ставки заработной платы – высокая и низкая. Работники, которые завершают свою работу в течение стандартного времени или быстрее, получают заработную плату в соответствии с высокой ставкой, а работники, которые завершают свою работу в течение более длительного времени, получают заработную плату в соответствии с низкой ставкой.

Преимущества данного метода: а) позволяет снизить себестоимость производства продукции на предприятии; б) обоснование стандартного времени основано на научных расчетах и потому является более точным и объективным; в) более высокая справедливость по отношению к работникам, поскольку работник эффективно работающий – вознаграждается, т. е. получает заработную плату по большей ставке, а неэффективно работающий – наказывается, т. е. получает заработную плату, рассчитываемую по меньшей ставке; г) создает естественные стимулы для поиска другой работы работниками, неэффективно работающими, устраняя необходимость их увольнения.

Недостатки данного метода: а) если работник обладает низкими, т. е. ниже среднестатистических возможностями в области производи-

тельности труда, он заведомо будет считаться неэффективно работающим, что подрывает его мотивацию к труду; б) не гарантирует минимальную заработную плату работникам; в) приводит к разобщению и противостоянию работников, поскольку разделяет их на две категории – эффективно и неэффективно работающие работники;

3) **метод фиксированной премии** был разработан Х. Л. Гантом (Gantt, 1901). В рамках данного метода определяется минимальная заработная плата работников (оклад). Работники, которые выполняют свою работу в течение установленного для них стандартного времени, получают бонус в размере 25 % от их заработной платы (ставка бонуса может варьироваться в зависимости от возможностей предприятия), а работники, которые укладываются в отведенное для них стандартное время, получают минимальную заработную плату (оклад).

Преимущества данного метода: а) побуждает работников выполнять свою работу в стандартное время и демонстрировать высокую производительность труда; б) выгоден для работодателя, поскольку он обуславливает экономию затрат на производство; в) каждый работник получает гарантированную минимальную заработную плату; г) заинтересованность менеджера: в соответствии с данным методом руководитель предприятия или его отдела также получает премию, пропорционально премиям, выплаченным работникам.

Недостатком данного метода является непропорциональность премии производительности труда работника, поскольку ее размер фиксирован, т. е. определен заранее;

4) **метод возрастающей эффективности** Х. Эмерсона (Emerson, 1909). Заработная плата всем работникам выплачивается по стандартной ставке, а размер вознаграждения, т. е. премии / бонуса, зависит от их индивидуальной эффективности, т. е. от производительности труда работника. Производственные технологии и оборудование стандартизированы, и стандартное время для завершения работы определяется таким образом, чтобы средний рабочий со средней эффективностью мог завершить работу в течение этого стандартного времени. Эффективность работника определяется посредством соотношения фактического времени, затраченного на выполнение работы, со стандартным временем работы. Ставка бонуса увеличивается с ростом производительности труда работника.

Преимущества данного метода: а) возможность получения вознаграждения предоставляется всем работникам; б) каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; в) вознаграждение

пропорционально производительности труда (эффективности) работника и определяется индивидуально для каждого работника.

Недостатком данного метода является необходимость ведения сложного учета производительности труда каждого работника предприятия и расчет вознаграждения в индивидуальном порядке, что увеличивает затраты предприятия на управление персоналом;

5) **метод балльной оценки труда** – один из современных методов, в соответствии с которым определяется стандартное время для каждой работы, которое выражается в минутах. Стандартная производительность выражается в баллах, одна минута стандартного времени для конкретной работы приравнивается к одному баллу. Каждый балл равен стандартной ставке оплаты труда в минуту, то есть и стандартное время, и стандартная ставка оплаты труда работников, выражены в баллах. Бонус получает работник, который набирает более 60 баллов за один час работы. Этот бонус равен дополнительным баллам, умноженным на стандартную ставку оплаты труда за 1 балл.

Преимуществом данного метода является создание конкурентной среды для работников предприятия.

Однако *недостатком этого метода* является: а) непрозрачность бонусной системы из-за необходимости многократного перевода показателей из одних единиц измерения в другие; б) усложняющая самостоятельное определение размера бонуса работниками;

б) **метод пороговой эффективности** – это один из современных методов, который разработан на базе метода дифференциальной оплаты труда Ф. У. Тейлора. Согласно этому методу, устанавливается три ставки заработной платы, вместо двух ставок в методе Ф. У. Тейлора: а) менее 80 % стандартной производительности труда; б) стандартная производительность труда работника; в) превышение стандартной производительности труда. Работники, которые показывают менее 80 % стандартной производительности труда, получают минимальную заработную плату и не получают никакого бонуса; работники, достигшие от 80 % до 99 % стандартной производительности труда, получают 10 % бонус в дополнение к минимальной заработной плате; работники, достигшие 100 % стандартной производительности труда, получают дополнительный бонус в размере 20 % от заработной платы.

Преимуществом данного метода является вовлечение в процесс конкуренции всех работников предприятия, включая тех, кто не может достигать стандартов производительности труда.

Недостаток этого метода – повышенная сложность системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, делающей ее понятной не для всех работников, что может снижать ее эффективность;

7) *метод планирования комплексного труда* стал популярен в последние годы в связи с тем, что производительность труда стала комплексной характеристикой, включающей в себя результативность работника по нескольким видам деятельности. К примеру, по основной производственной деятельности, по дополнительной производственной деятельности и по инновационной деятельности.

Согласно этому методу, для каждого работника составляется план работы на будущий период (как правило, на месяц) по всем видам деятельности, исходя как из норм производительности труда, так и из прошлой производительности, проявленной данным работником в предыдущие временные периоды. По итогам выполнения плана оплата труда работника может производиться одним из двух способов:

а) *первый способ: пропорционально выполненной работе*. В соответствии с этим способом работник получает минимальную оплату труда (оклад) только в том случае, если он выполнил план по всем видам деятельности. Если он не справился с планом или перевыполнил план, он получает оплату, пропорционально выполненной работе, т. е. с понижающим или повышающим коэффициентом соответственно.

б) *второй способ: в зависимости от приоритетности выполненной работы*. В этом случае, если работник полностью выполнил план по своей основной производственной деятельности, он получает минимальную оплату труда (оклад). Если работник также выполнил план по дополнительной производственной деятельности, он получает бонус в установленном размере от оклада. Если он также выполнил план по инновационной деятельности – еще больший бонус, а если он перевыполнил план по всем видам деятельности – дополнительный бонус. При обоих способах, если работник совсем не справился с планом, руководство предприятия принимает решение либо о пересмотре плана, либо об увольнении работника.

Преимуществом данного метода является возможность наиболее полного учета, мотивации и стимулирования труда работников предприятия по всем осуществляемым ими видам деятельности, а также расстановки приоритетов.

Недостаток этого метода – повышенная нагрузка на работника, в связи с которой он должен выполнять разные виды деятельности, рискуя не получить минимальную оплату труда.

Комбинированный подход. В рамках комбинированного методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий преимущественно применяются следующие методы мотивации и стимулирования труда работников предприятия:

1) *соревновательный метод*, предполагает вовлечение работников предприятия в общее соревнование по производительности труда. За победу в этом соревновании может быть назначен любой приз, исходя из возможностей и планов руководства предприятия. Это может быть, к примеру, публичное признание заслуг работника (например, присвоение ему звания «лучший работник месяца») с выплатой премии или повышение работника в должности с соответствующим ростом оплаты его труда (оклада);

2) *рейтинговый метод*, предполагает предоставление призов не только победителям соревнования, но и всем его участникам пропорционально их заслугам перед предприятием. К примеру, по итогам прошлого временного периода (например, календарного года) все работники по утвержденной руководством форме и требованиям предоставляют документальные подтверждения своих достижений и им присваиваются баллы производительности труда. В зависимости от того, какое количество баллов присвоено работнику, ему выплачивается премия.

Следует отметить, что в настоящее время актуально применение новейшего – комбинированного методического подхода к формированию системы мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Проанализированные теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий позволили сформировать концептуальное представление о данном процессе. Для выявления особенностей его практической реализации целесообразно исследование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий и, в частности, системы факторов мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

4.3.3. Стратегия мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы

Следует подчеркнуть, что для реализации основных целей организации через применение системы мотивации и стимулирования рекомендуется в соответствии со стратегией развития организации разрабатывать и стратегии мотивации и стимулирования труда. Так, А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов предлагают следующую классификацию стратегий мотивации и стимулирования труда (табл. 4.2, [18, с. 323–325; 54, с. 149–150]).

Таблица 4.2. Стратегии мотивации и стимулирования

Вид стратегии	Описание стратегии
1	2
Стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы мотивации и ее составляющих частей. Нельзя считать заслуживающей стимулирования деятельность, которая непосредственно не ориентирована на прирост общественного блага
Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний установившийся на рынке уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: 1) стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; 2) равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые включают не только зарплату, но и льготы; 3) уклонение от главного недостатка стратегий повышения среднего уровня заработной платы – отставания роста квалификации от роста оплаты труда. Недостаток стратегии – ориентация на уровень средней заработной платы, сложившейся в целом на рынке труда, была бы верной, если бы речь шла об организациях, относящихся к отраслям, где уровень оплаты труда близок к среднему по экономике
Стратегия мотивации, обуславливающая позитивный образ организации во внешней среде	Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала
Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни	Предусматривает следование следующим требованиям: 1) вознаграждение должно полностью обеспечивать жизненными благами не только работника, но его семью; 2) средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность, развитие работника и членов его семьи; 3) вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство трудоспособного населения, рассматриваемого организацией как источник формирования ее кадровых ресурсов; 4) вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией и т. п. Использование данной стратегии определяется экономическими возможностями организации

1	2
Стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала	В растущих и «обучающихся» организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки значительно выше, чем обычно (раз в 3 года). Все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами в организации. Стратегия предполагает и изменения в зарплате и льготах, которые получает работник более высокой квалификации. Такая стратегия должна опираться на финансовые возможности организации
Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала	Данная стратегия связана со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы часто сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, поэтому для формирования позитивного отношения персонала к инновациям необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или неприятия инноваций. На первых этапах стратегия мотивации инновационного процесса должна быть ориентирована на применение льгот и косвенных стимулов, поскольку рост заработной платы в условиях неустойчивых эффектов инноваций может привести к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой
Стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями организации	Стабильность и движение – это две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться с помощью системы стимулирования. Ориентация на реализацию стратегии стабильности персонала может сопровождаться активной деятельностью по привлечению высококвалифицированного персонала
Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	Стратегия ориентирована на укрепление социального мира в организации, развитие сотрудничества на основе следующих принципов: 1) оплачиваться должна работа и связанная с нею ответственность, а не должность; 2) стимулирование и поощрение особо талантливых работников через систему специальных премий; 3) межгрупповая дифференциация вознаграждения должна касаться не только величины вознаграждения, но и его структуры, что позволит учесть специфику содержания работ

Следует отметить, что этапы развития организации должны характеризоваться различными целями и средствами, которые применимы для мотивации персонала. К использованию на предприятиях предлагаются следующие средства мотивации работников в зависимости от: 1) цели мотивации; 2) стадии жизненного цикла; 3) выбранной стратегии развития организации (табл. 4.3, [54, с. 151–152]). В зависимости от этапа жизненного цикла организации должны формироваться и особенности системы мотивации труда работников (табл. 4.4).

Таблица 4.3. Особенности мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла и выбранной стратегии развития организации

Этап жизненного цикла организации	Тип организационной стратегии	Требования к персоналу	Цели мотивации	Средства мотивации
1	2	3	4	5
Вхождение на рынок (рождение)	Стратегия предпринимательства	Требуются «персонал-новаторы», обладающие профессионализмом, творческой и инновационной активностью	Мотивация творчества, риска, инициативы, ответственности и профессионального роста	Прием и наем молодых, работоспособных, инициативных работников. Оценка мало формализована (по индивидуальным результатам). Вознаграждение включает привлечение работников к реализации стратегии, участию в управлении, предоставление возможностей роста
Рост	Стратегия динамичного роста	Необходимы квалифицированные работники, преданные организации, способные к адаптации в меняющихся условиях, активно повышающие уровень профессионализма	Мотивация лояльности, адаптивности, профессионального роста	Наем высококвалифицированных работников. Вознаграждение, основанное на оценке результатов индивидуального труда и работы в группе. Процедуры оценки формализованы. Высокое значение фактора преданности организации при оценке работника. Постоянное повышение квалификации и реализация планов карьеры
Стабилизация (зрелость)	Стратегия прибыли	Квалифицированный персонал, ориентированный на повышение объемов производства при минимизации издержек	Высокая квалификация работников и лояльность, высокая трудовая отдача	Стандартизация процедур управления персоналом. Узконаправленный отбор при найме (отбираются только те специалисты, которые требуются организации в данный момент, при этом работники должны быть уже готовы к выполнению обязанностей без дополнительного обучения). Издержки на персонал сокращаются. Сокращается участие в управлении

1	2	3	4	5
Упадок (спад)	Стратегия ликвидации	Предотвращение взрывов недовольства персонала, судебных разбирательств с высвобождаемыми работниками	Мотивация добровольных увольнений работников	Наем не осуществляется. Участие персонала в управлении отсутствует. Меры социальной защиты занятых, поиск безболезненных способов сокращения персонала. Юридически правильное оформление увольнений. Зарботная плата в размере должностных окладов, все виды дополнительных выплат сокращаются. Оценка с целью проведения сокращений по жестким критериям. Повышение квалификации и переподготовка для облегчения трудоустройства высвобождаемых работников
Выход на новые рынки или расширение имеющегося рынка	Стратегия изменения курса	Требуются работники, обладающие профессионализмом в новой сфере бизнеса	Мотивация адаптивности, профессионального роста, профессиональной и должностной мобильности	Изменение сложившейся системы управления персоналом. Наем профессионалов в новой сфере бизнеса. Ориентация на внутренний найм, стимулирование профессионального и должностного роста и ротация кадров. Участие персонала в управлении расширяется. Развитие новых компетенций. Материальное вознаграждение остается строго лимитированным

Таблица 4.4. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Вхождение на рынок (старт)	Не разориться	1. Должностные инструкции не разработаны. 2. Действует неформальная система оценки труда	1. Гибкость, преобладание неденежных форм вознаграждения (бесплатные обеды, бесплатные совместные мероприятия по выходным и др.). 2. Низкие основные оклады, высокие премии. 3. Наделение работников акциями организации
Рост	Удержание старых клиентов и приобретение новых	1. Усложнение структуры управления. 2. Оформление процедур деятельности. 3. Создание регулярной системы оценки труда. 4. Тенденция к сохранению старых кадров	1. Базовые оклады должны быть конкурентоспособными для привлечения новых и сохранения старых работников. 2. Увеличивается доля стимулирующих выплат. 3. Шире применяется участие работников в акционерном капитале. 4. Дифференциация оплаты по категориям работников
Зрелость (стабилизация)	Не допустить снижения прибыли	1. Усиление конкуренции. 2. Закрепляются процедуры управления. 3. Разработаны четкие должностные инструкции и системы оценки труда. 4. Появление специалистов, пришедших из других организаций	1. Система оплаты становится более структурированной. 2. Для привлечения и удержания работников устанавливаются оклады выше рыночных. 3. Применяются надбавки за выслугу лет. 4. Разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим стажем и системы сокращения расходов на персонал
Спад (упадок)	Перегруппировка ресурсов, сохранение сектора рынка	1. Сокращение расходов на рекламу. 2. Исключение неприбыльных видов продукции. 3. Увеличение ротации и текучести кадров. 4. Сокращение численности работников. 5. Размывание границ между видами работ и должностями	1. Зарботная плата «замораживается». 2. Уменьшается время отпусков. 3. Удлиняется продолжительность рабочего дня. 4. Исчезает система участия в прибылях. 5. Стимулируется «верность» организации. 6. Система окладов теряет пропорциональность ввиду совмещения функций и увеличения самостоятельности в работе

4.3.4. Технология формирования системы мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы

К такому элементу системы мотивации и стимулирования труда, как технология формирования относят *основные этапы формирования системы мотивации и стимулирования* и методы их реализации. В табл. 4.5 приведены шаги, которые помогут внедрить системный подход в систему мотивации и стимулирования работников.

Таблица 4.5. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования

Название этапа	Содержание этапа. Основные действия по его реализации
1	2
1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда	1.1. Мониторинг состояния рынка труда и позиционирования организации
	1.2. Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования
	1.3. Диагностика мотивации работников организации
2. Формирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования. Определение содержания и структуры системы мотивации и стимулирования	2.1. Анализ стратегии управления персоналом организации
	2.2. Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования
	2.3. Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования
3. Разработка подсистемы материального денежного стимулирования	3.1. Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала
	3.2. Описание и анализ должностей
	3.3. Классификация должностей по внутрифирменной ценности
	3.4. Грейдированные должностей (присвоение ранга по степени значимости для организации)
	3.5. Установление базовых окладов, надбавок и доплат с учетом анализа рыночной стоимости
	3.6. Разработка переменной части оплаты труда (подсистема премирования)
4. Разработка подсистемы материального не денежного стимулирования	4.1. Разработка структуры и содержания социального пакета
	4.2. Дифференциация социального пакета материального не денежного стимулирования по категориям персонала
5. Разработка подсистемы нематериального стимулирования	5.1. Определение основных направлений нематериального стимулирования
	5.2. Дифференциация социального пакета нематериального стимулирования по категориям персонала

1	2
6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования труда	6.1. Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования труда
	6.2. Разработка нормативных документов, регламентирующих систему мотивации и стимулированию труда в целом
	6.3. Разработка нормативных документов, регламентирующих подсистему материального стимулирования (денежное и не денежное)
	6.4. Разработка нормативных документов, регламентирующих подсистему нематериального стимулирования

Построенная в соответствии с этапами формирования система мотивации и стимулирования труда является структурированной, эффективной и устойчивой системой при условии соблюдения основных правила построения, способной к саморегуляции и автономной работе. Однако, существуют случаи, в рамках которых такую систему необходимо менять на уровне организации. К таким случаям можно отнести: 1) организация выросла, изменилась её структура, появились новые отделы и направления; 2) изменились должностные обязанности и КРІ работников, т. е. ключевые показатели их эффективности – измеримые цели, которые отражают, насколько результативно работник достигает поставленных задач, связывая его работу с общими целями предприятия; 3) работники регулярно не выполняют КРІ или страдают от выгорания; 4) огромная текучка на отдельных позициях или целых направлениях; 5) изменились тенденции на рынке, и в организации из вашей сферы теперь другие условия, причем не обязательно финансовые.

Немаловажной частью технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда, как одного из основных элементов системы выступают методы, обеспечивающие практическую реализацию этапов формирования системы мотивации и стимулирования. К традиционным методам формирования системы мотивации и стимулирования относят общие методы управления.

Следовательно, *методы управления* – это совокупность приемов и способов осуществления управленческой деятельности посредством воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Традиционно выделяют *три основных группы методов управления*: административные; экономические; социально-психологические (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Методы управления

№ п.п.	Группа методов	Сущность	Особенности	Пример
1	Административные (организационно-распорядительные)	Методы управления, основанные на правовом обеспечении управления, осуществляемые посредством обязательного для исполнения воздействия на управляемый объект	Прямое и быстрое воздействие; четкость изложения информации; обязательное исполнение; невыполнение рассматривается в качестве нарушения дисциплины	Регламентирование, инструктирование, издание директив, приказов и других предписаний и др.
2	Экономические	Методы управления, реализуемые путем создания экономических условий, побуждающих работников предприятия систематически и на протяжении длительного периода времени повышать уровень мотивации	Отсутствие прямого воздействия; создание внешней мотивации; невыполнение влечет материальное воздействие	Целевое финансирование; экономическое стимулирование; бизнес-планирование; ценообразование и др.
3	Социально-психологические	Методы управления, базирующиеся на использовании группы факторов, влияющих на управление протекающими в трудовых коллективах социально-психологическими процессами для достижения поставленных целей	Направлено на индивида и его взаимодействие с коллективом в процессе труда; создание внешней и внутренней мотивации	Моральное стимулирование; традиции и преемственность; вовлечения работников в управление и др.

Примечание: составлено автором на основании собственных разработок.

Стоит отметить, что методы управления наиболее эффективны при использовании комбинаций различных групп методов, так как они комплексно воздействуют на работников. Так, к примеру, для формирования, становления и поддержания системы мотивации и стимулирования в первичных трудовых коллективах можно использовать: 1) организационно-распорядительные методы (присвоение особого статуса за достигнутые результаты); 2) экономические (целевое финансирование лучшего подразделения); 3) социально-психологические (использование преемственности).

4.4. Мотивационное ядро персонала организации как один из вариантов отображения системы мотивации

Мотивационное ядро персонала организации – это упорядоченная система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности работников в данный период жизни организации. Стоит отметить, что данный подход к этой системе рассматривает ее основные элементы как совокупность рычагов воздействия. На рис. 4.2 показана схема формирования и функционирования мотивационного ядра персонала.

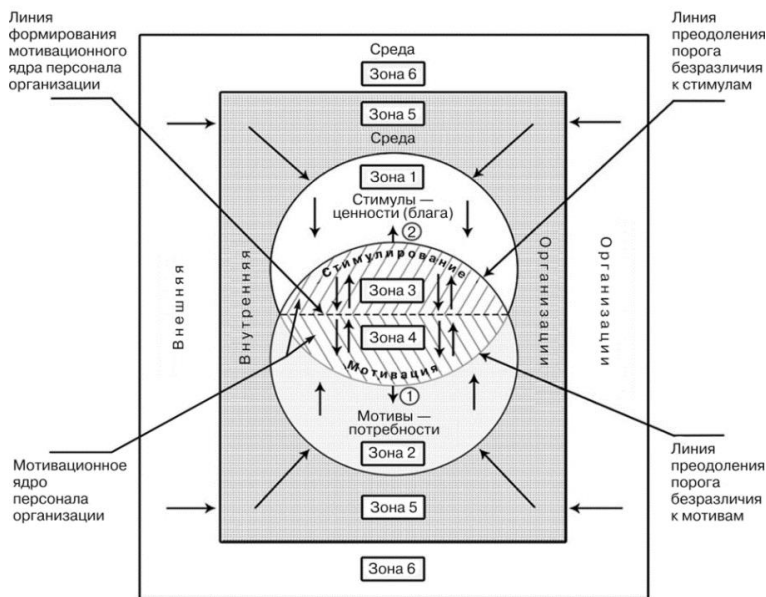


Рис. 4.2. Схема формирования мотивационного ядра персонала

Данная схема требует пояснения. Так, при формировании мотивационного ядра персонала организации выделяют 5 основных зон (1 – дополнительную), различающихся по своему функционалу:

- зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности;
- зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности;

- в зоне 3 активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия;
- в зоне 4 активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия;
- зона 5 – это внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них – на процессы стимулирования и мотивации;
- зона 6 – это внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

Стоит отметить, что система взаимодействия зоны 3 и зоны 4 составляют мотивационное ядро персонала организации.

При этом правильно сформированное мотивационное ядро персонала организации обладает следующими *отличительными признаками*:

- 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда;
- 2) наличием стимулов, формируемых из различных ресурсов, находящихся в распоряжении организации;
- 3) наличием упорядоченной устойчивой связи между мотивами и стимулами;
- 4) стабильностью мотивационного ядра;
- 5) динамичностью, т. е. способностью к изменению с течением времени;
- 6) способностью к автономному решению возникающих противоречий при использовании нескольких мотивов.

Указанные отличительные признаки мотивационного ядра персонала организации требуют пояснения. Следовательно, рассмотрим каждый из вышеизложенных признаков более детально.

1. *Наличие нескольких мотивов.* Человек в процессе трудовой деятельности подвержен одновременному воздействию нескольких мотивов. Условно, мотивы, воздействующие на работника в процессе труда, можно подразделить на три группы, связанные с: 1) трудом; 2) организацией; 3) жизнедеятельностью человека.

Мотивы, связанные с трудом. Сущность таких мотивов заключается в получении удовлетворения работником от трудовой деятельности и ее результатов. Для реализации мотивов, связанных с трудом, применяются такие стимулы, как: 1) режим труда и отдыха; 2) разнообразие труда; 3) гибкий график работы и т. д.

Мотивы, связанные с организацией. Сущность таких мотивов отражают социальные потребности работников. Для реализации мотивов

вов, связанных с организацией, применяются такие стимулы, как: 1) планирование карьеры; 2) социально-психологический климат и т. д.

Мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Сущность таких мотивов отражают первичные потребности человека. Основными стимулами, используемыми для реализации мотивов, связанных с жизнедеятельностью человека, являются материальные стимулы, такие как: 1) заработная плата, 2) премии, 3) надбавки, 4) льготы и т. д.

2. *Наличие стимулов, формируемых из различных ресурсов.* Данный признак мотивационного ядра вытекает из ограниченности ресурсов. Так, главенствующими являются мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Вместе с тем, в условиях кризисных явлений экономики, постоянного роста инфляции и удорожания жизни, у отечественных предприятий наблюдается нехватка финансовых ресурсов для удовлетворения первичных потребностей человека. В таких условиях, рациональным является не увеличение материальных стимулов, а применение разнообразия стимулов, формируемых из различных источников: 1) морально-психологические стимулы; 2) духовные стимулы и т. д.

3. *Наличие упорядоченной устойчивой связи между мотивами и стимулами.* Такой признак обусловлен последовательной активацией мотивов различного уровня в результате воздействия на них определенных стимулов. Мотивационный комплекс, основанный на последовательной активации мотивов в совокупности, создает мотивационную модель, в которой главный фактор – это комфорт выполнения трудовой деятельности, заложенный в организационной культуре.

4. *Стабильность мотивационного ядра.* Такой признак реализуется через стабильность применяемых мотивов и стимулов, без которых не представляется возможным эффективное управление трудовой деятельностью работников.

Стабильность мотивационного ядра определяется совокупностью факторов внутренней и внешней среды.

К первой группе факторов – *факторов внутренней среды* – относятся:

1) организационно-распорядительная документация, регламентирующая трудовую деятельность в организации;

2) экономическое состояние предприятия и т. д.

Ко второй группе факторов – *факторов внешней среды* – можно отнести:

1) соотношение спроса и предложения на рынке труда;

2) наличие потенциальных конкурентов;

3) социально-политические факторы и т. д.

Стоит отметить, что под воздействием факторов внутренней и внешней среды мотивы подвержены большому изменению в сравнении со стимулами. Следовательно, для обеспечения стабильности мотивационного ядра необходимо проводить постоянный анализ соотношения мотивов и стимулов. Устойчивость мотивационного ядра можно восстановить своевременной переориентацией стимулов на новые мотивы, или добавлением в мотивационное ядро еще не использовавшихся стимулов.

5. *Динамичность мотивационного ядра.* Такой признак имеет тесную связь со стабильностью мотивационного ядра и отражается в его способности к изменению с течением времени. При этом, под динамичностью понимается целенаправленные изменения в результате управленческих мероприятий, направленные на поддержание соответствия мотивов и стимулов.

Стоит отметить, что динамичность ядра, в основном, связана с изменением системы стимулирования трудовой деятельности работников. Так, можно выделить *три основных группы изменений*: 1) добавление новых стимулов; 2) изменение величины стимула; 3) изменение приоритетов в стимулах.

6. *Автономное решение возникающих противоречий.* Мотивационное ядро эффективно лишь в том случае, когда оно способно решать возникающие противоречия между применяемыми мотивами. Так, обеспечение эффективности возможно только при *наличии у мотивационного ядра следующих способностей*:

1) автономная систематизация приоритетом мотивации, ориентированная на рациональное соотношение интересов работника и организации;

2) воздействия на администрацию в случае ущемления мотивов, обеспечивающих значимые для организации качества персонала;

3) создания взаимоувязанных мотивационных ценностей, рассчитанных на перспективную мотивацию работников.

Стоит отметить, что автономность мотивационного ядра — это основной признак, так как возникающие противоречия повышают порог к стимулу и делают всю систему неэффективной. В то же время, вмешательство администрации в разрешение противоречий способно нарушить баланс между мотивами и стимулами и, как следствие, сделать работу мотивационного ядра неэффективной и не соответствующей интересам организации.

Вместе с тем, необходимость управления мотивационным ядром персонала организации связывается с его динамичностью. Так, управ-

ление формированием и поддержанием эффективного функционирования мотивационного ядра персонала организации происходит по следующим *направлениям*: 1) расширение мотивационного ядра; 2) исключение отдельных составляющих; 3) перегруппировка мотивационного ядра; 4) поддержка состава мотивационного ядра.

Рассмотрим данные направления более подробно.

1. *Расширение мотивационного ядра*. Такое направление обусловлено особенностями трудовой деятельности работников и предполагает формирование соответствующих потребностей и стимулирование деятельности, обеспечивающей эти потребности. Организационное поведение, в частности корпоративное поведение, требует более широкой трудовой активности работников в сравнении с производственной трудовой активностью. Так *организационное поведение включает*: 1) участие в управлении; 2) участие в инновационной деятельности; 3) стремление к карьерному росту; 4) расширение трудовых, производственных и деловых связей и т. д.

Вышеизложенная трудовая активность персонала востребована организацией, однако зачастую осуществляется за ее пределами. Следовательно, существует реальная необходимость в расширении мотивационного ядра с добавлением мотивов соответствующих организационному поведению работников.

2. *Исключение отдельных составляющих* – это направление управления мотивационным ядром, основанное на изъятии из состава мотивационного ядра отдельных составляющих, утративших значимость для организационного поведения. Примером исключения из состава мотивационного ядра стимулов, утративших значимость для организационного поведения, может служить мотивация, связанная с возрастными ограничениями. Так, для лиц, не достигших 30 лет основными стимулами, оказывающими существенное воздействие на трудовое поведение работников, будут материальные стимулы и управление карьерой, позволяющие обеспечить создание новой ячейки общества и занять в социуме определенное место. Для лиц от 30 до 50 лет материальные стимулы и управление карьерой становятся менее значимыми. Для лиц старше 50 лет не рекомендуется использовать карьеру и материальное стимулирование в качестве основных стимулов, побуждающих работника к эффективной деятельности (см. прил. D).

3. *Перегруппировка мотивационного ядра* – это направление управления мотивационным ядром, связанное с изменением приоритетов, составляющих мотивацию, вызываемых изменениями внутренних факторов организации, таких как: 1) организационная и экономическая ситуация; 2) изменение целей и задач организации и т. д.

Стоит отметить, что немаловажным фактором эффективного функционирования мотивационного ядра, связанного с вышеизложенным направлением управления является готовность персонала к изменению мотивационных приоритетов.

4. *Поддержание состава мотивационного ядра.* Данное направление управления мотивационным ядром не допускает спонтанных изменений. Так, можно выделить следующие виды управленческой деятельности, связанные с поддержанием состава мотивационного ядра:

- 1) постоянное выполнение производственно-экономических условий, обеспечивающих функционирование мотивационного ядра;
- 2) соблюдение социально-психологических условий, соответствующих сформированному мотивационному ядру;
- 3) сохранение и модификация стимулов, обеспечивающих поддержание соответствующих мотивов персонала организации.

Соблюдение вышеизложенных условий позволяет создать устойчивую систему мотивации, обеспечивающую эффективность трудовой и производственной деятельности работников.

Немаловажную роль в управлении мотивационным ядром персонала играет его направленность, подчиненная основным целям, в первую очередь, миссии организации. Так, направленность развития мотивационного ядра позволяет персоналу определить приоритеты трудового поведения, и связана со структурированием применяемых в организации стимулов в соответствии с уровнем воздействия на мотивы трудовой деятельности работников. Подобное регулирование по направленности осуществляется благодаря: 1) изменению соотношения материальных и морально-психологических стимулов; 2) изменению соотношения позитивных и негативных стимулов; 3) изменению степени влияния мотивации в соответствии со скоростью продвижения к поставленной цели; 4) созданию условий конкуренции по основным мотивационным направлениям.

4.5. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных систем мотивации и стимулирования

Общепризнанными мировыми лидерами в области мотивации работников считаются такие страны как США и Япония. Рассмотрим сравнительную характеристику отечественных и зарубежных систем мотивации и стимулирования труда работников на примере американской и японской моделей (табл. 4.7).

Таблица 4.7. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных систем мотивации и стимулирования

Характеристики	Японская модель	Американская модель	Белорусская модель
1	2	3	4
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, стаж работы	Личные качества, способность к обучению	Формальные основания, стаж работы
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации	Специалисты широкого профиля. Традиционные формы обучения и повышения квалификации
Принятие решений	Снизу вверх, принцип консенсуса, принимается долго, реализуется быстро	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения, принимается быстро, реализуется медленно	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения, принимается быстро, реализуется медленно
Планирование	Тщательное стратегическое и тактическое планирование	Ориентация на долгосрочное планирование	Работа на основе краткосрочных планов
Контроль	Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Мотивация	Социально-психологические методы	Экономические методы	Административные методы
Отношение работников в коллективе	Личные, неформальные отношения	Формальные отношения	Формальные отношения
Отношение работников к организации и работе	Пожизненный наем	Краткосрочный наем	Преимущественно долгосрочный наем
Организационная культура	Высокая	Высокая	Низкая
Структура управления	Нестандартная, гибкая	Строго формализованная	Строго формализованная
Демократизация управления (привлечение рядовых работников к управлению)	Активное привлечение	Умеренное привлечение	Очень слабое привлечение

1	2	3	4
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем	Революционным путем
Отношение к риску	Нежелание рисковать	Стремление к продуманному риску	Нежелание рисковать
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты	Личные контакты, контракты

Анализ табл. 4.7 свидетельствует о том, что системы мотивации и стимулирования труда работников в Японии и Америке отличаются достаточно серьезно. Вместе с тем белорусская модель мотивации и стимулирования труда сочетает в себе элементы американской и японской моделей.

Вопросы для самопроверки

1. Какие подходы к мотивации и стимулированию труда работников Вы знаете?
2. В чем сущность системного подхода к мотивации и стимулированию труда?
3. Какие принципы системного подхода Вы знаете?
4. Назовите структуру системы мотивации и стимулирования труда работников?
5. Назовите основные этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда.
6. Какие методы, обеспечивающие практическую реализацию этапов формирования системы мотивации и стимулирования, Вы бы хотели применить на практике?
7. Назовите основные преимущества отечественных систем мотивации и стимулирования труда персонала.
8. Назовите основные недостатки американской и японской моделей системы мотивации и стимулирования труда персонала.

5. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНЕШНЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

5.1. Понятие и сущность внешней мотивации

Внешняя мотивация — это катализатор действий, побуждаемый внешними вознаграждениями. Они могут быть материальными, например деньги или оценки, или нематериальными, например похвала или слава. Люди с внешней мотивацией будут продолжать выполнять задачу, даже если она сама по себе не приносит удовлетворения.

Внешнюю мотивацию можно понять через призму оперантного обусловливания, когда кто-то или что-то приучается вести себя определённым образом благодаря вознаграждению или последствиям (теория подкрепления Скиннера). К примерам внешней мотивации можно отнести: 1) борьба за трофей или премию, например, на спортивном мероприятии; 2) своевременное выполнение курсовой работы, чтобы получить хорошую оценку; 3) усердная работа над заданием или проектом, чтобы получить похвалу и признание от руководителя и ваших коллег; 4) покупки с помощью карты лояльности магазина, с целью получения баллов, скидки и призов; 5) выполнять на работе задачи, которые вам не нравятся, для получения соответствующей премии или надбавки и т. д.

Внешняя мотивация может быть очень эффективной. Достаточно вспомнить примеры из своей жизни, когда Вы что-то делали ради внешнего вознаграждения. Стоит отметить, что внешнее поощрение может быть полезным и эффективным инструментом, помогающим осваивать новые навыки (или вести себя лучше) и поддерживать мотивацию и концентрацию. Это может быть особенно важно, когда людям нужно выполнить что-то сложное или неинтересное, например, скучную монотонную повторяющуюся работу на конвейере в сборочном цеху. Так, *внешнее вознаграждение должно применяться* в следующих ситуациях: 1) работники мало заинтересованы в деятельности; 2) работникам не хватает навыков, чтобы начать работу; 3) необходим краткосрочный мотиватор для достижения определенной цели; 4) работники работают над долгосрочным проектом и нуждаются в больших стимулах, чтобы продолжать работу.

В таких ситуациях вознаграждение должно быть небольшим и напрямую связанным с выполнением определённого действия.

5.2. Причины потери мотивации у работников

Можно предположить, что достаточно оплачивать работу работника, а дополнительная мотивация – это личное дело человека. Главное, чтобы он выполнял задачи, а если перестанет справляться, его можно заменить другим. Подобный подход ошибочен и порой достаточно опасен, главным образом по следующим причинам: 1) демотивации подвержены даже ценные кадры, потеря которых может серьезно сказаться на эффективности работы; 2) демотивированные работники могут находиться в организации годами, продолжать выполнять свои задачи, но качество будет постепенно снижаться.

Признаками демотивации работника могут служить: 1) потеря сплоченности команды; 2) отсутствие активности со стороны работников; 3) отсутствие инициативы и креативности и т. д.; 4) повышение уровня текучести кадров; 5) снижение производительности труда; 6) снижение уровня качества продукции; 7) повышение количества прогулов и опозданий; 8) возрастание количества претензий, жалоб, поступающих от работников и клиентов; 9) нарушение сроков исполнения плановых заданий; 10) повышение частоты перерывов в работе.

Стоит подчеркнуть, что зачастую *демотивацию вызывают внешние факторы*. К основным из них можно отнести: 1) непрофессиональный менеджмент; 2) потеря смысловой составляющей трудовой деятельности; 3) отсутствие возможности роста и развития; 4) отрицательный социально-психологический климат; 5) низкая автономия; 6) перегрузка рутиной; 7) парадокс удаленной работы.

Непрофессиональный менеджмент. В ситуации, когда управленец не владеет навыками делегирования и распределения функций, у работника формируется мнение, что от него мало что зависит. Подобная ситуация возникает и при чрезмерной нагрузке. В состоянии постоянного стресса работник лишается возможности улучшить свою работу и получить удовлетворение от ее результатов. Решением является стажировка и повышение квалификации руководителя, направленные на выработку навыков управления.

Потеря смысловой составляющей трудовой деятельности. Выполнение задач требует вложения сил, времени и ресурсов, которые мы, возможно, хотели бы потратить на что-то более приятное. Поэтому так важно понимать, что наша работа важна и ценна как для руководителя и коллег, так и для предприятия в целом. Когда работник не видит и не понимает свой вклад в общее дело, желание что-то пред-

принимать и проявлять инициативу постепенно снижается. Кажется, что этих усилий никто не оценит.

Для разрешения данной ситуации целесообразно использовать следующие приемы:

1) регулярно делиться промежуточными итогами за неделю, месяц, квартал, год. Учитывать при этом вклад каждого подразделения: что и кем было сделано, чтобы добиться такого результата;

2) отмечать успехи работника. Конструктивная обратная связь от руководителя очень важна не только в случае, когда нужно указать на проблемы, но и когда есть за что похвалить. Это обязательно должно быть что-то масштабное, вроде перевыполнения годового плана продаж, старайтесь искать достижения даже в небольших повседневных задачах.

Отсутствие возможности роста и развития. Без развития работник рано или поздно начинает скучать и устает даже от тех задач, которые раньше приносили радость. А постоянная скука приводит к тому, что настроение работника снижается, появляются апатия и равнодушие к работе, которые затем могут перерасти в раздражение и агрессию. К тому же, когда работник не видит никаких перспектив, теряется смысл работать лучше. Так, важно, чтобы работник четко понимал возможности роста – как вертикального, так и горизонтального.

Для достижения данной задачи необходимо: 1) определить конкретный запрос работника, т. е. четко проговорить, какие навыки и компетенции нужны, чтобы получить повышение, взять в работу интересный проект, расширить круг обязанностей; 2) организовать обучение по тем навыкам, которые необходимы для повышения качества работы. Компенсировать расходы на курсы, тренинги, посещение профильных мероприятий, если это позволит работнику расширить компетенции и применить их на благо предприятия; 3) даже если в организации сейчас нет возможности реализовать тот вектор развития, который хочет работник, запрещено игнорировать выявленный запрос. Необходимо найти компромисс и предложить альтернативу.

Отрицательный социально-психологический климат (СПК). Когда ведут речь о социально психологическом климате коллектива, подразумевают следующее: 1) совокупность социально-психологических характеристик группы; 2) преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; 3) характер взаимоотношений в коллективе; 4) интегральная характеристика состояния коллектива.

Нахождение в коллективе с отрицательным или низким социально-психологическим климатом предполагает: 1) токсичные высказывания, 2) обесценивание, 3) пассивную и активную агрессию.

Работник ассоциирует отрицательный социально-психологический климат с трудовой деятельностью, что вызывает отвращение к последней. Для решения данной проблемы необходимо:

1) *позитивный пример*. Если руководитель позволяет себе обесценивание и оскорбительные высказывания, рано или поздно такое поведение распространится на остальных работников. Ведя себя неподобающе, руководитель будто обозначает: «У нас в организации это считается нормальным»;

2) *конструктивная критика*. Необходимо позволять работникам высказывать недовольство, но с применением конструктивной критики. Так, необходимо развивать в команде культуру общения, которая предполагает, что любой может высказаться, если его что-то не устраивает, вне зависимости от его положения и роли в организации. Однако, данное высказывание необходимо сформулировать в конструктивной форме и не переходить на личности;

3) *регулярный анализ*. Необходимо регулярно проводить ретроспективы, чтобы обсудить с коллегами, что им нравится в рабочем процессе и командном взаимодействии, а что хотелось бы улучшить.

Низкая автономия. Автономию могут нарушать: 1) директивный тип руководства; 2) микроменеджмент; 3) желание руководителя контролировать каждый шаг. Это вызывает тревожность, сковывает, ограничивает действия и может спровоцировать у работника ощущение, что он недостаточно компетентен, чтобы самостоятельно выстраивать рабочие процессы. Тотальный контроль и чересчур строгая дисциплина не идут на пользу, а лишь усиливают стресс, который ухудшает качество работы и приводит к демотивации. Руководитель не должен отказываться от функции контроля за подчиненными, однако можно сделать этот контроль менее жестким.

Для решения проблемы низкой автономии рекомендуется: 1) в задаче прописывать не процесс, а результат. Необходимо предоставить работнику возможность самостоятельно решить, как достичь этого результата; 2) ввести гибкое начало и окончание рабочего дня. Гибкий график дает работнику ощущение, что он обладает большими возможностями и контролем своей жизни – это положительно сказывается на настроении и мотивации; 3) поддерживать автономию внутри команды. У каждого в команде должна быть возможность принимать решения на определенном уровне самостоятельно, без дополнительных согласований.

Перегрузка рутинной. В работе важно разнообразие, ощущение значимости своих действий. Большое количество рутины не только снижает значимость деятельности, но также утомляет, крадет время, которое можно было бы потратить на более интересные задачи. Решить эту проблему можно, автоматизировав рутину с помощью внедрения системы электронного документооборота и использования других современных средств автоматизации процессов.

Парадокс удаленной работы. Возможность выхода на удаленную работу является сильнейшим мотиватором, так как решает проблему автономии работника, однако: 1) работники теряют вовлеченность в жизнь предприятия; 2) общаются с коллегами и руководством лишь по необходимости; 3) воспринимают трудовую деятельность исключительно как обязанность. Следует глубже привлекать удаленных работников к участию во всех производственных процессах, проводить регулярные встречи с применением средств видеосвязи и т. д. Нужно чаще напоминать специалистам, что они являются важными участниками команды.

5.3. Самомотивация как особый элемент внешней мотивации

В случаях, когда наблюдается низкий или средний уровень демотивации работников ввиду наличия соответствующих внешних факторов, описанных в подразделе 5.2, при условии, что сознательность коллектива находится на достаточно высоком уровне, существует возможный вариант применения самомотивации.

Самомотивация – это отдельный вид внешней мотивации, представляющий собой процесс создания, поддержания и реализации собственных мотивов, основанных на сознательном выборе человека и направленных на удовлетворение его потребностей. Сущность самомотивации, как явления, заключается в способности человека находить внутренние и внешние ресурсы для достижения целей организации, даже когда текущие внешние обстоятельства неблагоприятны.

К основным группам самомотивации относят: 1) назначение поощрения и наказания; 2) формирование приоритетов; 3) обязательства; 4) ожидание наказания и поощрения; 5) упрощение; 6) вдохновение успехами других; 7) работа с внутренним диалогом; 8) установка дедлайна; 9) фокус на прогрессе; 10) внесение разнообразия в трудовую деятельность; 11) развитие интереса. Все вышеизложенные группы самомотивации предполагают искусственное создание внешней моти-

вации и (или) изменение значимости текущей фактической внешней мотивации. Классификация основных групп самомотивации и примеры их применения представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Группы «самотивации»

№ п. п.	Группа	Сущность	Форма применения
1	2	3	4
1	Назначение поощрения	Наградить себя в результате выполнения трудной работы	Выпить чашечку кофе после проделанной работы
2	Назначение наказания	Установить определенные санкции на тот случай, если запланированная работа не будет выполнена в срок	Запретить себе смотреть важный футбольный матч по телевизору
3	Формирование приоритетов	Придание первоочередности трудным или неприятным задачам будет побуждать Вас к более энергичным действиям по их решению	Установить приоритеты в выполнении запланированных работ
4	Обязательства	Появление психологических обязательств не только перед самим собой, но и перед другими людьми	Информировать других людей о своих планах
5	Ожидание наказания	Согласно теории В. Врума – ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату	Выписать на отдельный листок все возможные негативные последствия невыполнения
6	Ожидание поощрения	Согласно теории В. Врума – ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату	Выписать на отдельный листок все возможные позитивные последствия выполнения
7	Упрощение	Психологическое облегчение выполнения работы. Переход от более тяжелой работы к более простой	Разбить трудную задачу на этапы и начать незамедлительно реализовывать первый этап
8	Вдохновение успехами других	Применение гигиенических факторов согласно двухфакторной модели мотивации Ф. Герцбега, применение теории трудовых установок А. Гастева, теории мотивации Д. Ойзерман, основанной на идентичности	Окружить себя вдохновляющими людьми. Отождествлять себя с этими людьми. В случае отсутствия возможности физического контакта достаточно иметь возможность визуального контакта (просмотр мотивирующих роликов)
9	Работа с внутренним диалогом	Развитие психологического капитала, согласно теории Ф. Лютанса. Замена негативных мыслей на позитивные	Замена «мне страшно, я боюсь» на «мне волнительно, я предвкушаю новый опыт»

1	2	3	4
10	Установка дедлайна	Установка временных ограничений для выполнения задач	Выполнение проекта в ночь перед сдачей
11	Фокус на прогрессе	KAIZEN-час. Ежедневная фиксация даже мельчайших достижений, их регулярный пересмотр и разработка направлений совершенствования	Ежедневник и его анализ. Цель – стать лучше, чем был вчера. Гордиться прожитым днем
12	Внесение разнообразия в трудовую деятельность	Согласно подходу HOT (научной организации труда) внесение разнообразия в трудовую деятельность физиологически воспринимается организмом в качестве долгожданного отдыха	Смена вида трудовой деятельности. Физическая работа, умственная работа, зрительная работа, слуховая работа и т. д.
13	Развитие интереса	Поиск увлекательных аспектов в рутинных задачах	Если постоянно перекидывать товары из одной во вторую группу скучно, то представь, что ты великий баскетболист

5.4. Процесс формирования внешней мотивации

Процесс формирования системы мотивации – это последовательность действий по созданию мотивации, поддержания мотивации и удержания ее на нужном, оптимальном уровне. Важно подчеркнуть, что процесс формирования системы мотивации для различных ее видов имеет специфические особенности.

Основными видами при этом согласно Р. Вудвортсу и Р. Уайту считаются: 1) внешняя мотивация; 2) внутренняя мотивация.

Сначала рассмотрим процесс создания системы внешней мотивации работников организации, так как данный процесс является традиционным для подавляющего большинства отечественных и зарубежных предприятий.

Процесс формирование системы внешней мотивации состоит из восьми этапов: 1) краткое описание ситуации; 2) выявление проблемы; 3) определение целей; 4) определение потребностей; 5) подбор стимулов; 6) осуществление мотивации; 7) контроль за ходом мотивации; 8) корректировка стимулов.

1. Краткое описание ситуации. Необходимо провести анализ ситуации с позиции третьего лица. Определить место сложившейся ситуации (организация, рабочее место). Определить участников ситуации, их положение и взаимосвязи между собой.

2. *Выявление проблемы.* Необходимо определить и сформулировать основную проблему, решаемую в подобной ситуации. Охарактеризовать причины и мотивы участников ситуации.

3. *Определение целей.* Следует отметить, что правильная постановка целей мотивации способствует значительному повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности.

4. *Определение потребностей.* Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включает: 1) выявление потребностей; 2) определение иерархии потребностей; 3) анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включает: 1) подбор стимулов, соответствующих потребностям; 2) определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает: 1) создание условий, отвечающих потребностям; 2) обеспечение вознаграждения за результаты; 3) создание уверенности в возможности достижения цели; 4) создание впечатления от ценности вознаграждения.

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8. *Корректировка стимулов* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Процесс формирования системы внешней мотивации, основанной на самомотивации, имеет ряд существенных отличий от основного процесса ввиду включения в него групп самомотивации и *состоит из следующих стадий:*

1) *принятие цели.* Необходимо принять конкретные и измеримые долгосрочные цели, установленные ранее, т. е. согласится с необходимостью их достижения;

2) *контроль принятой цели.* Необходимо обнаружить актуализированные потребности, которые закрывает полученный результат от достижения цели;

3) *осознание ценности.* Задача кажется бессмысленной, если мы не понимаем ее важности. Например, простая беседа с коллегой может быть связана с целью «карьера»;

4) *разработка плана действий.* Чтобы достичь долгосрочных целей, необходимо создать конкретный план действий, состоящий из задач,

опирающихся на осознанные ценности. Необходимо разбить принятую долгосрочную цель на соответствующие задачи более низкого уровня и изучить, какие действия необходимы для их достижения;

5) *фокус на задачах*. Долгосрочные цели кажутся недостижимыми и способны демотивировать работников, вызывая чувство «страха неудач» и состояние «прокрастинации» (т. е. добровольное и осознанное откладывание важных дел на потом, несмотря на понимание негативных последствий, сопровождаемое внутренним дискомфортом, виной и стрессом, когда вместо запланированного работник занимается менее важными или более приятными делами). Чтобы преодолевать подобные ощущения необходимо фокусироваться на задачах, которые под силу выполнить уже сейчас;

6) *создание поддерживающей среды*. Необходимо создать внешние условия (гигиенические факторы, согласно двухфакторной модели мотивации Герцберга) для выполнения поставленных задач. Например: найти людей, поддерживающих Ваши стремления и помогающих Вам достичь принятой долгосрочной цели. Это могут быть как реальные люди, так и те, чьим успехом Вы восхищаетесь и хотите его повторить;

7) *систематический контроль и подкрепление*. Необходимо регулярно оценивать свой прогресс в достижении каждой из задач, применяя различные элементы самомотивации (факторы-мотиваторы, согласно двухфакторной модели мотивации Герцберга);

8) *корректирующие действия*. Необходимо проводить корректирующие действия в отношении применяемых элементов самомотивации, а также актуальности поставленных задач и цели для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Стоит отметить, что система внешней мотивации имеет неустойчивый непродолжительный характер и требует постоянной поддержки и корректировки применяемых стимулов. Вместе с тем, процесс формирования системы внешней мотивации требует значительно меньших затрат времени и позволяет в кратчайшие сроки повысить результаты трудовой деятельности персонала.

5.5. Основные проблемы при формировании и продвижении внешней мотивации

Практический опыт показывает, что работники многих предприятий жалуются, что руководители уделяют недостаточное внимание

мотивации. Как отмечается в исследовании кадрового агентства Kelly Services, так считают 19 % работников. Еще 32 % работников утверждают, что в их организациях мотивация ограничивается лишь словами. Так, мировой опыт показывает, что к наиболее вероятным *проблемам, препятствующим созданию эффективной системы внешней мотивации*, можно отнести:

1) *ошибки в понимании сущности мотивации*. Существует ошибочное мнение, что некоторые работники изначально настроены на результаты и активную работу. Такой критерий при найме звучит как инициативность. В противном случае от работников нельзя добиться высокой мотивированности;

2) *игнорирование вопросов мотивации при найме работников*. Когда идет речь о формировании внешней мотивации, то фокусировка идет на старые кадры и морально устаревшие принципы. Разрабатывать мотивационную модель для новичков невыгодно для предприятия, поскольку это требует значительных временных и человеческих ресурсов;

3) *применение только материальных форм мотивации*. Некоторые руководители считают, что только денежные стимулы могут побудить работника к лучшей работе. Однако со временем материальные вознаграждения утрачивают свою значимость, и работник начинает стремиться к профессиональному и карьерному росту. Он задумывается о таких бонусах, как медицинская страховка, занятия спортом или образовательные программы;

4) *формирование внешней нефинансовой мотивации без эффективной модели материального стимулирования*. В некоторых случаях руководители принимают крайние подходы. По данным крупного учебного центра «Русская Школа Управления», 26,9 % организаций фокусируются только на денежной мотивации, в то время как 8,3 % полагаются исключительно на нематериальные методы. Оба этих подхода не демонстрируют высокой эффективности, так как отсутствует комплексность применения материальных и нематериальных стимулов;

5) *применение единой мотивационной модели для всех работников*. Принцип «один подход для всех» описан в теории справедливости или равенства Дж. С. Адамса, однако не применим в рамках формирования эффективной системы мотивации, так как не учитывает иерархическую организацию мотивов работников;

6) *отсутствие обратной связи с работниками*. Многие управленцы полагают, что мотивация функционирует автономно: работник до-

стигает КРІ (ключевых показателей эффективности), получает премию и бонусы, понимая, что его работа оценивается положительно. Но этого недостаточно. При отсутствии всесторонней обратной связи пропадают предпосылки для поддержания лояльности работников и формирования у них представлений о перспективах развития, так как обратная связь сама по себе является значительным инструментом мотивации. Не стоит ее игнорировать.

Важно отметить, что помимо основных проблем при формировании и продвижении внешней мотивации, существуют и *проблемы, связанные с регламентацией данной системы*. К таким проблемам относятся: 1) недостаточная регламентация; 2) отсутствие регламентирующих процедур проведения мероприятий по мотивации и стимулированию; 3) ошибки в разработке регламентирующих документов; 4) документы системы мотивации и стимулирования разработаны в отрыве от реальных условий работы; 5) документы системы мотивации недостаточны для осуществления комплексной деятельности по управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; 6) излишняя детализация в документах системы мотивации и стимулирования; 7) формальное отношение работников к системе мотивации и стимулирования. Рассмотрим проблемы регламентации системы мотивации и стимулирования более детально:

1. *Недостаточная регламентация*. В данном случае недостаточно регламентированы (или регламентация полностью отсутствует) основные элементы внешней мотивации. Зачастую в организации имеются обязательные документы, такие как: «Положение об оплате труда», «Положение о стимулировании», «Коллективный договор» и т. д. Вместе с тем, документы, регламентирующие нематериальное, неденежное или смешанное стимулирование, отсутствуют, неполны или изложены формально.

2. *Отсутствие регламентирующих процедур проведения мероприятий по внешней мотивации*. Так, например, в документах может быть указано, что необходимо делать. Однако, как это нужно выполнять – нигде не указано.

3. *Ошибки в разработке регламентирующих документов*. Разработка регламентирующих документов проведена без учета предъявляемых к таким документам требований. К примеру, «Положение о моральном стимулировании» не отражает специфику предприятия или не имеет ссылок на другие документы внешней мотивации.

4. *Документы по внешней мотивации разработаны в отрыве от реальных условий работы*. Подобная ситуация возникает в случаях,

когда разработка и внедрение документации осуществлялись группой специалистов не знакомых со спецификой деятельности организации, или документация по внешней мотивации была списана у других предприятий, а внутренние проверки ее работоспособности носили формальный характер.

5. *Документы по внешней мотивации недостаточны для осуществления комплексной деятельности по управлению мотивацией.* Подобная ситуация характерна для случаев, когда процессом создания внешней мотивации, лежащим в основе функционирования системы мотивации и стимулирования, охвачены не все документы, необходимые для формирования и практического внедрения внешней мотивации.

6. *Излишняя детализация в документах внешней мотивации.* Вследствие появления данной проблемы, руководители или работники предприятия не способны отследить весь объем отчетных документов, не могут управлять ими, не полностью заполняют бланки документов.

7. *Формальное отношение работников к формированию системы внешней мотивации.* Отсутствие механизмов материального и нематериального поощрения работников, активно проявляющих себя в работе по формированию и продвижению процесса внешней мотивации, приводит к тому, что они относятся к внедрению процесса формально, или даже отрицательно.

Следует отметить, что вышеизложенные проблемы легче предупредить, чем решать их последствия. Следовательно, процесс формирования внешней мотивации на предприятии обязательно должен проходить под контролем опытного консультанта. Следует отметить, что, выбирая консультанта, который будет контролировать эти процессы, необходимо поинтересоваться, имеет ли он опыт работы именно в вашей отрасли.

Контроль должен проводиться на всех этапах работы: 1) разработка документации; 2) внедрение; 3) внутренние проверки системы мотивации и стимулирования.

5.6. Методы и рекомендации по улучшению внешней мотивации

В случаях, когда процесс внешней мотивации уже функционирует и требует только поддержания и своевременной актуализации традиционно выделяют *четыре основных метода* для решения данных задач. Так, к таким методам относятся: 1) материальный метод; 2) целевой метод; 3) метод обогащения труда; 4) партисипативность.

Рассмотрим вышеизложенные методы более детально.

1. *Материальный метод* – это внешняя мотивация, базирующаяся на теории подкрепления. Материальная мотивация состоит в денежных выплатах работнику, производимых работодателем. Речь может идти о разных формах оплаты труда – основной заработной плате, премиях, надбавках, оплате сверхурочной работы, проценте от продаж. Суть метода заключается в актуализации материального денежного стимулирования в соответствии с условиями хозяйствования конкретной организации.

2. *Целевой метод* – это управление по целям, или регулирование поведения персонала через постановку целей. Внедрение системы управления по целям предъявляет высокие требования к работникам предприятия, в первую очередь – к руководителям. Одна из ключевых особенностей управления по целям – это организация стимулирования работников исходя из объективно определенных показателей достижения цели. На вероятность достижения целей влияет степень понимания работником целей и точность их соответствия личным внутренним устремлениям. В основе такого метода поддержания и своевременной актуализации мотивации лежит целевая теория мотивации Э. Локка.

3. *Метод обогащения труда*, также называемый перепроектированием работ – это изменение характеристик работы. Идея состоит в том, что в любой работе должны быть обеспечены *факторы ее привлекательности*: 1) работник должен нести ответственность за производительность, осознавать значимость выполняемой им работы; 2) иметь возможность контролировать ресурсы и самостоятельно их распределять в процессе работы; 3) получать информацию о результате работы; 4) профессионально расти и приобретать новый опыт; 5) повышать квалификацию и влиять на условия труда.

4. *Партисипативность* – это вовлечение работников в процесс управления. Концепция партисипативности основывается на том, что работник будет трудиться более производительнее, если он принимает участие во внутрифирменной деятельности с заинтересованностью, получая удовлетворение от своего труда. При внедрении партисипативного управления у работника появляется частичный доступ к принятию решений, касающихся управления предприятием, через различные форматы самоуправления, «кружков качества». Если человек участвует в управлении, он более замотивирован на качественное выполнение работы.

Среди нетрадиционных методов для решения задач по поддержанию и своевременной актуализации внешней мотивации наиболее распространены *три метода*: учет психологических особенностей работников, игра в амбиции, внутренняя система поощрений социально-психологического климата. Стоит отметить, что к таким методам относятся серьезно не в каждом коллективе.

1. *Учет психологических особенностей.* Например, работодатель может по-разному относиться к труду сангвиников, холериков, флегматиков и меланхоликов. Чтобы понять черты характера, проводят психологическое тестирование.

2. *Игра на амбициях.* Данный метод представляет собой уникальный способ, основателем которого стал Уолт Дисней. Его суть заключается в том, чтобы переименовывать непрестижные профессии. Например, сейчас практически ни в одной фирме нет уборщиц. Есть мастера чистоты или менеджеры по хозяйству.

3. *Внутренняя система поощрений социально-психологического климата.* Интересная идея, связанная с коммуникацией с коллегами. Например, создают корпоративную программу, в которой каждый работник может оставить отзывы и обратную связь о деятельности коллег. Создать ее в 2026 г. можно в чате в Телеграм-канале.

Эффективное применение вышеизложенных методов невозможно без выполнения соответствующих рекомендаций, позволяющих избежать основных проблем при формировании и продвижении внешней мотивации, представленных в подразделе 5.5. *К таким рекомендациям можно отнести:*

1. *Минимизация угроз.* Угрозы вызывают сопротивление и обращают работников против вас. Работники просто должны знать, что они отвечают за выполнение задачи. Понимание ответственности – хорошее подспорье для самомотивации.

2. *Заслуженное и своевременное поощрение.* Заслуженное вознаграждение увеличивает мотивацию и повышает производительность труда. Поощрения могут быть разовыми и регулярными. Чтобы наладить систему поощрений, не нужно увеличивать бюджет – можно использовать нематериальные способы.

3. *Участие в прибыли.* Дайте возможность зарабатывать больше для себя, зарабатывая больше для вас. Помните о материальной стороне мотивации. Включайте работников в программу по участию в прибыли организации.

4. *Детализация инструкций.* Если вы хотите получить конкретный результат, давайте конкретные указания. Работники работают лучше, когда точно знают, что от них требуется.

5. *Краткосрочные и долгосрочные цели.* Планируйте работу подчиненных. Используйте как краткосрочные, так и долгосрочные цели для руководства рабочим процессом и создания общего видения целей.

6. *Уважительное отношение с подчиненными.* Будьте искренним и доброжелательным, побудите работников перейти на вашу сторону, и они захотят помочь вам.

7. *Соблюдение сроков.* Разбивайте процесс выполнения задачи на итерации с четкими сроками и следите за их выполнением.

8. *Атмосфера товарищества.* Необходимо развивать командный дух. Работники работают более эффективно, когда чувствуют себя частью группы. Они помнят об ответственности за общий результат и не хотят подводить коллег.

9. *Признание достижений.* Стоит учитывать не только большие, но и малые достижения работников. Подчиненные работают лучше, если видят, что руководитель не игнорирует их работу, видит и оценивает результаты по заслугам.

10. *Проявление интереса к подчиненным.* Вы должны понимать, что ими движет и что им нужно. Понимая это, вы сможете сделать их счастливыми и продуктивными.

11. *Концентрация на результатах, а не на тотальном контроле.* Никто не любит работать, когда кто-то стоит за их спиной. Делайте акцент на результатах, дайте работникам понять, чего вы хотите, и позвольте им выполнять задачу самостоятельно.

12. *Доверие и уважение.* Исследования показывают, когда руководитель проявляет доверие и уважение к своим работникам, те в свою очередь демонстрируют высокую степень лояльности.

13. *Цель как вызов.* Работники счастливы, когда преодолевают трудности на пути к цели. Дайте им возможность решать новые и сложные проблемы.

14. *Творческий подход.* Не ждите, что подчиненные сделают всё вашему. Дайте им возможность проявлять инициативу.

15. *Конструктивная критика.* Работники не всегда видят собственные ошибки. Указывая на них, будьте справедливы и выдержаны. Дайте совет, как их исправить.

16. *Непрерывное улучшение.* Запрещено позволять работникам за-

стаиваться. Всякий раз, когда кто-то делает успехи, поднимайте планку задач для него чуть выше.

17. *Создать условия для работы с удовольствием.* Работники должны получать удовольствие и удовлетворение от труда. Позитивная атмосфера в коллективе приведет к лучшим результатам.

18. *Не обманывать.* Любая работа должна быть оплачена в полном объеме. Подчиненные должны знать, что напряженный труд окупится. Обман при трудовых отношениях ведет к полной утрате доверия и мотивации.

19. *Открытость к общению.* Благодаря этому вы будете знать о проблемах в коллективе заранее и сможете решить их до возникновения серьезных споров.

20. *Разнообразие в работе.* Не просите работников выполнять одни и те же скучные задачи. Разнообразная работа повышает энтузиазм и развивает персонал.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность категории «внешняя мотивация»?
2. Назовите причины потери мотивации у работников.
3. Назовите этапы формирования внешней мотивации.
4. Что Вы понимаете под самомотивацией. Приведите примеры.
5. Назовите основные группы самомотивации.
6. Каким образом происходит процесс формирования внешней мотивации?
7. Назовите и охарактеризуйте этапы процесса формирования системы внешней мотивации.
8. Какие проблемы могут возникнуть при формировании системы внешней мотивации?
9. Какие рекомендации Вы можете дать для улучшения внешней мотивации?

6. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

6.1. Понятие и сущность внутренней мотивации

Согласно теории Скиннера, если поместить человека в определенные условия и контролировать, то можно подчинить его поведение. Но в этом случае возникает проблема выбора. Взрослый человек может выбирать: хочет он находиться в этих условиях или не хочет. В этой связи возникает необходимость рассмотрения внутренней мотивации.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например: прослушивание музыки, потому что текст Вам близок; просмотр фильма, главный актер которого Вас восхищает; онлайн-игра, имеющая неповторимую механику и т. д.

При наличии внутренней мотивации мы мотивированы по своей сути, мы делаем действия, потому что получаем удовольствие, у нас есть живой настоящий интерес к действию. Отличный пример – дети. Они действуют из своего интереса, им не надоедает, они могут бесконечно двигаться и исследовать окружающий мир.

Внутренняя мотивация – это выполнение действий для получения удовольствия, удовлетворения, она играет огромную роль в развитии человека. Именно внутренняя мотивация двигает человека, поэтому она будет действительно эффективна. В табл. 6.1 представлен сравнительный анализ внутренней и внешней мотивации.

Анализ табл. 6.1 позволяет выявить основные *преимущества внутренней мотивации перед внешней*. Так, к таковым относятся: 1) устойчивость личности; 2) долгосрочная мотивация; 3) удовлетворенность. Рассмотрим вышеизложенные преимущества более детально.

1. *Устойчивость личности*. Работник, которого двигает внутренняя мотивация, а не внешняя, чаще преодолевает трудности и не сдастся при первых неудачах. Поэтому в кризисных условиях она особенно необозрима как собственнику, так и команде.

Таблица 6.1. Сравнительный анализ внутренней и внешней мотивации

Критерий	Мотивация	
	Внешняя	Внутренняя
Значение	Внешняя мотивация относится к типу мотивации, который возникает под воздействием внешних факторов, обычно финансового характера	Внутренняя мотивация – это тип мотивации, который возникает из внутренних потребностей человека и удовлетворения от поставленной задачи
Фокус	Главное внимание уделяется результату	Основное внимание уделяется действию
Зона Контроля	Область контроля находится вне человека	Область контроля находится внутри человека
Потребности	Процесс не удовлетворяет базовые психологические потребности	Удовлетворение основных базовых потребностей
Эмоции	Испытываются чувства давления и напряжения	Испытываются приятные чувства (радость, расслабление, свобода)
Цель	Основная цель – это получить вознаграждение или избежать отрицательного результата	Основная цель – это выявить свой потенциал, а также самореализоваться и совершенствоваться
Ведомый	Им управляют внешние источники или другие лица	Им движут собственные желания и амбиции

2. *Долгосрочная мотивация.* Внутренняя мотивация приводит к более устойчивым и значительным результатам, так как работник дольше готов вкладываться из-за собственного интереса.

3. *Удовлетворенность.* Всю жизнь человек удовлетворяет свои потребности. Мы можем удовлетворять потребность некорректно и в результате получать *фрустрацию*, т. е. эмоциональное состояние разочарования, тревоги и бессилия, возникающее, когда работник не может достичь своих целей, удовлетворить желания или когда его ожидания не оправдываются из-за встреченных препятствий. Как правило, работник не получает удовольствия от движения к таким целям.

6.2. Теория разбитых окон и другие факторы, оказывающие влияние на формирование внутренней мотивации

Джеймс К. Уилсон и Джордж Л. Келлинг впервые представили теорию разбитых окон в статье под названием «Разбитые окна» в мартовском номере журнала The Atlantic Monthly за 1982 г., где пояснили, что социальные психологи и полицейские склонны соглашаться, что если окно в здании разбито и не отремонтировано, то вскоре будут разбиты и все остальные окна. Это справедливо как для хороших районов, так и для захудалых. Разбивание окон не обязательно происходит в больших масштабах, потому что некоторые районы населены

решительными разбивателями окон, а другие – любителями окон; скорее, одно неотремонтированное разбитое окно – это сигнал, что всем все равно, и поэтому разбить больше окон ничего не стоит (это всегда было весело).

Статья привлекла большое внимание и была очень широко процитирована. Книга по криминологии и городской социологии 1996 г. «Fixing Broken Windows: Restoring Order and Reducing Crime in Our Communities» Джорджа Л. Келлинга и Кэтрин Коулз основана на статье, но развивает аргументацию более подробно. Так, успешная стратегия предотвращения вандализма, по мнению авторов книги, заключается в том, чтобы решать проблемы, пока они невелики. Ремонтируйте разбитые окна в течение короткого времени, скажем, дня или недели, и тенденция такова, что вандалы гораздо менее склонны разбивать больше окон или наносить дальнейший ущерб. Убирайте тротуар каждый день, и тенденция такова, что мусор не будет накапливаться (или уровень его замусоривания будет намного ниже).

Оскар Ньюман представил теорию защищаемого пространства в своей книге 1972 г. «Защищаемое пространство». Он предложил, чтобы люди заботились и защищали пространства, в которые они чувствуют себя вложенными, утверждая, что район в конечном итоге становится безопаснее, если люди чувствуют себя собственниками и ответственными за него. Теория разбитых окон и теория защищаемого пространства позволяют сформулировать несколько основных утверждений: улучшение качества среды района снижает антисоциальное поведение и незначительные беспорядки, и что в результате этого также предотвращается серьезная преступность. Критика теории, как правило, фокусируется на последнем утверждении.

Вместе с тем с позиции изучаемой дисциплины, представленные теории отражают значимость факторов среды, оказывающих влияние на формирование внутренней мотивации и впоследствии без видимых факторов внешнего воздействия способны оказывать существенное влияние на поведение людей.

В научной литературе встречается разнообразие подходов к классификации факторов, оказывающих влияние на формирование внутренней мотивации. Обобщив отечественный и зарубежный опыт, можно выделить следующие *классификационные признаки*: 1) по источнику удовлетворения потребностей; 2) по психологическим потребностям; 3) по уровню вовлеченности; 4) по времени существования; 5) по направленности. Более детально вышеизложенные классификационные признаки и соответствующие группы факторов, оказывающие влияние на формирование внутренней мотивации представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2. Классификация факторов, оказывающих влияние на формирование внутренней мотивации

№ п. п.	Классификационный признак	Группа факторов	Сущность	Пример	Примечание
1	2	3	4	5	6
1	Источник удовлетворения потребности	Направлены на деятельность	Оказывают воздействие на формирование удовольствия от непосредственно процесса трудовой деятельности	Состояние потока согласно мотивационной теории М. Чиксентмихайи или трудовая деятельность в рамках функционирования кружков качества, согласно теории трудовых установок А. Гастева	Группа факторов, направленных на деятельность более детально описана в двухфакторной модели мотивации Герцберга, и относится к гигиеническим факторам
		Направлены на результат	Оказывают воздействие на формирование удовольствия от результата трудовой деятельности	Значимость личностного роста, чувство компетентности, достижение уровня искомого мастерства	Примечаний нет
		Направлены на осмысление деятельности	Оказывают воздействие на восприятие трудовой деятельности и осознание ее значимости	Общественное осуждение и порицание, внутреннее чувство справедливости	Формирование у объекта мотивации чувства значимости выполняемых действий лежит в основе процесса создания внутренней мотивации, на практике наиболее отражается в корпоративной культуре организации, направленной на мотивацию персонала

2	По психологическим потребностям (теория самодетерминации)	Автономия	Стремление контролировать свои действия, являющееся очень важным для получения внутренней мотивации	Факторы, влияющие на самостоятельное принятие решений. Мягкие методы контроля, делегирование полномочий	В основу данной классификации положена теория самодетерминации, предложенная американскими психологами Эдвардом Деси и Ричардом Райаном. Классификация изменится в случае ее интерпретации через другие содержательные теории мотивации, такие, как: теория иерархии потребностей Маслоу; двухфакторная модель мотивации Герцберга; трехфакторная модель Макклелланда; теория существования, связи и роста К. Альдерфера и т. д.
		Компетентность	Представляет собой ощущение эффективности в деятельности и отражает влияние факторов извне и удовлетворение потребности в компетентности	Значимость личностного роста, достижение уровня искомого мастерства	
		Связанность	Потребность в отношениях в процессе трудовой деятельности	Формирование социально-психологического климата, эффективных коммуникаций, умение применения стилей решения конфликтов и т. д.	
3	По уровню вовлеченности	Эмоциональные	Факторы, влияющие на формирование и изменение значимости таких основных эмоций, как удовольствие и страх	Следующие мотивационные состояния: интерес; желания; страсти; влечения; намерения; установки. Более детально будут рассмотрены в подразделе 10.2	Эмоциональные факторы граничат с внешним вознаграждением, а механизм их функционирования раскрыт в теории ожиданий В. Врума
		Когнитивные	Совокупность факторов, связанных с мышлением, обучением и пониманием. Данные факторы представляют рациональную составляющую мотивации	Интеллектуальный интерес, креативность, решение сложных задач	Когнитивные и личностные факторы используются при постановке целей, согласно целевой теории мотивации Э. Локка
		Личностные	Индивидуальные факторы, зависящие от объекта мотивации и степени его вовлеченности в трудовой процесс	Самореализация, развитие, ценности	

1	2	3	4	5	6
4	По времени воздействия	Краткосрочные	Факторы, оказывающие существенное влияние на протяжении незначительного периода времени. По окончании данного периода значимость краткосрочных факторов стремится к нулевым значениям	Интерес, состояние потока, согласно мотивационной теории М. Чиксентмихайи	Не позволяют создать устойчивую долгосрочную мотивацию, однако способствуют ее кратковременному существенному изменению
		Долгосрочные	Факторы, сохраняющие свою актуальность на протяжении длительного периода времени	Ощущение самореализации и жизненной цели	В долгосрочной перспективе способствуют созданию устойчивой мотивации
5	По направленности	На объект мотивации	Факторы, оказывающие влияние на изменение объекта мотивации	Саморазвитие, удовольствие	Функционирование факторов в соответствии с направленностью частично описано в иерархической системе диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова
		На окружение	Факторы, оказывающие влияние на изменение окружения, в котором существует объект мотивации	Помощь близким и родным. Вклад в общество	

6	По отношению к среде организации	Факторы внутренней среды	Факторы, связанные с внутренней средой организации. Организация способна оказывать прямое воздействие на них	Особенности бизнеса. Цели и приоритеты организации и работников	Факторы внутренней среды делятся на: факторы субъекта мотивации и факторы объекта мотивации. К первой группе относятся факторы со стороны руководства, ко второй – со стороны работника. Более детально взаимодействие данных групп описано в системе сбалансированных показателей Х. Рамперсада
		Факторы внешней среды	Факторы, связанные с внешней средой организации. Организация способна оказывать косвенное воздействие, или вовсе не способна к управлению этими факторами	Трудовое законодательство. Факторы рыночной среды	К факторам внешней среды, управление которыми невозможно, относятся факторы со стороны государства в лице соответствующих регуляторов и действующих правовых норм

6.3. Процесс формирования внутренней мотивации

Процесс создания внутренней мотивации значительно сложнее аналогичного процесса для внешней мотивации, так как его основная задача не просто выявление потребностей человека, а формирование на их основе соответствующей мотивационной структуры, по результатам которой работник без дополнительного внешнего воздействия будет осуществлять возложенные на него задачи.

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на шесть этапов: 1) задание цели; 2) определение мотивации; 3) постановка управленческой цели; 4) создание механизма убеждения; 5) формирование адресных групп; 6) разработка путей воздействия.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполнимости поставленной цели. Так, например, первая цель – это повышение качества работ (цель сформулирована не корректно); вторая цель – это снижение процента производственного брака на 5 % (цель сформулирована корректно).

В табл. 6.3 представлены примеры корректной постановки цели организации и соответствующие им показатели выполнения.

Таблица 6.3. Примеры постановки цели

№ п. п.	Цель организации	
	Общая цель	Применение показателя выполнения
1	Обеспечить качество работ и услуг	100 % предоставляемых работ и услуг приняты с 1-го раза
		Отсутствие претензий со стороны заказчика
2	Сохранить имидж организации	Участие не менее 4 раз в год в тендерах
		Оценка удовлетворенности заказчиков не менее 85 %
		Повышение доли экспорта на 5 % по отношению к предыдущему периоду
3	Рост доходов организации	Повышение прибыли организации не менее 1 % к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
		Рост рентабельности не менее 2 % к показателю предыдущего периода
4	Рост доходов персонала	Отношение номинальной заработной платы не менее 100 % к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
5	Развитие кадрового потенциала	Обеспечить текучесть кадров не более 5 %
		100 % выполнения плана подготовки и повышения квалификации кадров

2. *Определение мотивации.* Любые действия человека вызваны мотивами, т. е. человеческими потребностями, прошедшими порог безразличия. Таким образом, нужно точно понимать, какими потребностями будут обусловлены желаемые Вами действия, и какую ситуацию нужно создать, чтобы объект, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации, самостоятельно актуализировал личные потребности, переведя их в мотивы.

3. *Постановка управленческой цели.* Для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу персонала, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления.

Управленческая цель – это то, что Вы скажите объекту, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации. Зачастую управленческая цель отражена в миссии организации.

4. *Создание механизма убеждения.* Механизм убеждения представляет собой применение на практике управленческой цели. Существуют два основных направления реализации такого механизма:

1) *формирование позитивного отношения к результатам деятельности.* Пример. Наблюдается наличие отождествления между праздником, Новым годом, весельем, встречей с близкими, Дедом Морозом (Санта-Клаусом) и напитком Соса-Кола. Стоит отметить, что для съемок ролика выбрали лучшие грузовики и украсили их 30 000 праздничных лампочек со спецэффектами (за это отвечала компания Industrial Light and Magic, участвовавшая в съемках «Звездных войн») и изображениями Санты (рис. 6.1). Когда реклама была готова, Соса-Кола с некоторым волнением отдала его в эфир телеканалов. Никто не знал, получится ли добиться нужного эффекта. Однако эффект превзошел все ожидания. Реклама мгновенно стала хитом, а ее музыкальный мотив отныне стал неотделим от ожидания чуда и праздника.



Рис. 6.1. Реклама Соса-Кола

2) *формирование причинно-следственных связей.* Пример. Социальные акции крупных компаний, занятых в сфере общественного питания. Помощь детям сиротам или детям, находящимся на лечении от продаж fast food (акция McDonald's) (рис. 6.2, 6.3).



Рис. 6.2. Реклама № 1 McDonald's



Рис. 6.3. Реклама № 2 McDonald's

Стоит отметить, в целом, социальная реклама способствует просвещению и гуманизации общества, поэтому активно применяется государственными структурами, а также всевозможными некоммерческими организациями. Для McDonald's данная реклама выступает спо-

собом установления причинно-следственных связей и ростом продаж конкретного вида продукции.

Стоит подчеркнуть, что внутренняя мотивация зачастую используется в работе с клиентами, где нет возможности использовать внешнюю мотивацию. Так в случаях, когда субъектами мотивации выступают потребители, управленческая цель зачастую может быть представлена в миссии организации (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в мировых известных компаниях [57, с. 127]

№ п. п.	Компания	Миссия	Управленческая цель
Формирование позитивного отношения к организации и ее продукции			
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми	Компания The Walt Disney Company направит все силы на то, чтобы Вы были счастливы
2	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»	Обратитесь в компанию Amazon и она позаботится о Вас
3	IKEA	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей	Воспользуйтесь продукцией компании IKEA и Ваша жизнь улучшится
Формирование причинно-следственных связей			
1	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе	Деятельность компании Диснейленд способствует созданию и укреплению отношений между детьми и родителями
2	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни	Услуги компании Яндекс исполняют личные цели потребителей (при этом цели у всех разные и управленческую цель каждый поймет по-своему)
3	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги	Продукция компании Kodak это не просто вещь, это Ваши воспоминания и Ваши деньги. Потратив немного денег сейчас, в будущем Вы заработаете гораздо больше

5. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие. Критериями выделения адресных групп служат: пол, возраст, поведение, ценностные ориентации; цели субъекта и т. д.

6. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам.

Данные направления должны выступать в качестве четкого плана действий, регламентирующих деятельность работников вашей организации. Ввиду того, что управленческую цель рассматривали на базе клиентов компании, предлагаем 3 и 4 пункты также рассмотреть на базе клиентов в области торговли. Так, пример грамотного формирования адресных групп и соответствующих им путей воздействия (интерактивный скрипт продаж), применяемых американской компанией, управляющей крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой Walmart, представлен в табл. 6.5.

Таблица 6.5. Адресные группы и пути воздействия в компании Walmart

№ п.п.	Адресная группа	Критерии: поведение	Пути воздействия
1	2	3	4
1	Я просто посмотреть	Клиенту сейчас ничего не нужно, он просто просматривается. Но если он выбирает, значит, потребность уже есть. Начните с ним диалог	1. Используйте вовлечение в диалог. 2. Максимально выявите его потребности. Вы сможете сделать персональное предложение. 3. Предложите интересные условия покупки: рассрочка, кредит, скидка, товар дня и др. 4. Получите его контактные данные. Даже если клиент не купит сегодня, то сделайте ему предложение позже
2	Не могу определиться	Клиент знает, что ищет. Он сравнивает цены и ассортимент Вашего магазина с другими. В этот момент очень важно предложить человеку помощь	1. Узнайте, на какое предложение он отреагирует. 2. Объясните, из чего формируется Ваша цена и почему покупать нужно у Вас. 3. Сделайте выгодное предложение с ограниченным сроком действия. 4. Дайте клиенту четкий порядок действий, который нужно выполнить, чтобы получить Ваше лучшее предложение
3	Я с Вами не согласен	Недоверчив, подозрителен, считает, что его хотят обмануть. Не любит риск, чаще всего настроен негативно	1. Терпеливо обсуждайте возникающие разногласия и возражения. 2. Сохраняйте позитивный настрой и доброжелательность. 3. Подготовьте веские аргументы для обоснования своей позиции. 4. В аргументации используйте ссылки на экспертное мнение, цифры, данные статистики

1	2	3	4
4	Я – сама дерзость	Вступает в споры, быстро раздражается и проявляет агрессивность. Считается только со своим мнением	1. Выслушайте клиента. 2. Концентрируйте внимание на общих интересах, где можно достичь согласия. 3. Приводите веские аргументы-факты. 4. Не принимайте высказывание клиента на свой счет
5	Я не знаю, что мне нужно	Беспокойный и мнительный. Ему трудно принять решение	1. Сохраняйте терпение и твердость своей позиции. 2. Конструктивно работайте со всеми возражениями клиента. 3. Расскажите ему о всех преимуществах, которые он получит, приняв решение сейчас. 4. Договаривайтесь обо всем в письменном виде
6	А скидку дадите?	Тот самый клиент, который пытается получить от Вас скидку или бонус	1. Всегда знайте цены конкурентов. 2. На фразу «А у Вас дорого!» отвечайте «А с чем Вы сравниваете?». Дальше правильно подайте клиенту свои преимущества. 3. Просите что-то взамен. Например, привести новых клиентов. 4. Расскажите ему, из чего формируется цена и объясните, что он потеряет, если Вы снизите цену
7	Мне нужно это согласовать	Это обычная проблема крупных компаний и корпораций, где порой даже слово необходимо согласовать с 10 начальниками	1. Добейтесь того, чтобы с Вами общался один ответственный человек. 2. Постарайтесь понять картину происходящего глазами хотя бы одного из заказчиков. 3. Покажите, что Вы готовы преодолевать трудности вместе с заказчиком. 4. Чем больше сотрудников будет заинтересованы в Вашей услуге, тем легче все согласовать с начальством
8	На своей волне	Необщительный, критичный. Отвечает вопросом на вопрос. Странный в общем	1. Задавайте вопросы разного вида (открытые и закрытые). 2. Используйте паузу, чтобы побудить клиента к ответу. 3. Проведите подробную презентацию, перечисляя выгоды и преимущества Вашего товара или услуги. 4. Учитывайте темп мышления клиента (дайте возможность подумать над предложением)
9	Я все знаю	Уверен в том, что говорит. Иногда вступает в спор и аргументирует свою позицию. Упрямый и недоверчивый	1. Внимательно слушайте клиента. 2. Аргументируйте свою позицию, приводя факты. 3. Не бойтесь брать время (если переговоры по телефону) и собирать необходимую информацию для продолжения диалога. 4. Переведите диалог на почтовую переписку, чтобы избежать ситуаций, когда Вы не можете быстро ответить

1	2	3	4
10	Ой, а как у Вас дела?	Разговорчив и доброжелателен. Его легко убедить с помощью веских аргументов	1. Если клиент отвлекается на посторонние темы, возвращайте его к делу. 2. Чтобы прервать словесный поток задавайте вопросы закрытого вида. 3. Четко придерживайтесь темы разговора. 4. Не бойтесь перебивать его, но делайте это с позитивной интонацией

Важно подчеркнуть, что пути воздействия в данном примере представляют собой перечень конкретный действий, позволяющих работнику торговли замотивировать клиента на приобретение товара и, при этом, сделать так, чтобы последний остался доволен и в дальнейшем воспользовался услугами организации.

Важно подчеркнуть, что пути воздействия в данном примере представляют собой перечень конкретный действий, позволяющих работнику торговли замотивировать клиента на приобретение товара и, при этом, сделать так, чтобы последний остался доволен и в дальнейшем воспользовался услугами организации.

6.4. Успешные кейсы процесса внутренней мотивации

Рассмотрим *пример успешного процесса формирования внутренней мотивации работников.*

Medtronic. Так, рассмотрим современный опыт зарубежная компания Medtronic, входящей в список 100 лучших компаний мира, по версии американского делового журнала Fortune (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Medtronic. Дублин (Ирландия)

Компания Medtronic занимается производством медицинских приборов для спасения жизни людей. Но, помимо этого, организация имеет корпоративную легенду, основанную на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г.

Для подкрепления легенды ежегодно производится церемония вручения медальонов для новых сотрудников организации. На медальонах выгравирована надпись: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную церемонию, на которой зачитываются благодарственные письма от людей и их близких, жизнь которых поддерживают медицинские приборы, выпускаемые организацией Medtronic.

Однако есть еще один – более фундаментальный – фактор, помимо упомянутых выше. Это – исполнение желаний. Двадцать две тысячи работников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в организацию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе компании, видят особый смысл в своей работе.

Разберем применяемую систему мотивации в организации Medtronic более подробно. Компания Medtronic занимается производством медицинских приборов, что само по себе служит неплохой мотивацией. Вместе с этим, в организации существует целая корпоративная легенда, основанная на мифе о легендарном ученом, впервые в жизни воскресившем человека. Отождествляя деятельность организации с легендой, администрация придает особый интерес, значимость и ценность своей работы для ее работников, так как они являются частью легенды.

Ежегодно в организации проводится церемония вручения медальонов новым работникам. Особый статус мероприятию придает посещение данного мероприятия основателем компании. На церемонии зачитываются благодарственные письма от людей, спасенных благодаря деятельности организации. Такие письма являются методом внешнего воздействия на работников и значительно повышают важность работы и степень ответственности. Каждый работник понимает: новый прибор – это новая жизнь. Подобный подход значительно увеличивает производительность и качество труда.

Нельзя не отметить и вручение медальонов для молодых работников. Такие медальоны представляют собой внешнее вознаграждение, служащее подкреплением внутренней мотивации, которая служит ежедневным напоминанием того, что персонал – это не просто работники – это настоящие герои современности, пришедшие из легенды, чтобы спасти жизни людей.

Важно подчеркнуть, что мотивация является индивидуальной, вследствие чего в организации реализована не одна, а несколько успешных систем мотивации. Так, компания Medtronic отождествляет себя с желаниями работников и их исполнением. Желания в саморазвитии и самосовершенствовании, быть частью коллектива, иметь возможность построения карьеры, возможность стать знаменитым и т. д. Возможность исполнения желаний, связанная с эффективной работой в организации и высокой производительностью труда – это сильнейший мотиватор для ее работников.

ОАО «Лидское пиво». Среди отечественных успешных кейсов процесса внутренней мотивации по привлечению клиентов, созданию позитивного имиджа, расширению рынка и повышению уровня продаж продукции организации выделяется музей пивоварения, открытый на территории завода ОАО «Лидское пиво» в 2022 г. Стоит отметить, что формирование процесса создания внутренней мотивации, лежащего в основе функционирования системы мотивации и стимулирования начинается вне здания музея пивоварения, когда гид создает позитивную установку дальнейшей деятельности, объявляя всем, что у Вас есть возможность посетить не очередной музей, а «настоящий единственный в Беларуси Храм пива» (рис. 6.5).

Экспозиции музея предлагают большое число активностей и самых разных экспонатов, в том числе и интерактивных. Музей знакомит с историей пивной этикетки, бокала, представлены пивные бутылки завода Носеля Пупко конца XIX – начала XX в. Экспозиция включает в себя пивоваренное оборудование, различные тары для пива, пивные этикетки возрастом сто и более лет, пивные стаканы.

Вся экспозиция занимает три этажа. На четвертом этаже располагается дегустационный зал. Фотоматериалы внутреннего убранства музея пивоварения не приложены по этическим соображениям, так как они могут рассматриваться в качестве рекламы слабоалкогольной продукции в учреждении образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия». Рассмотрим *процесс формирования*

внутренней мотивации более подробно в соответствии с продвижением по этажам музея.



Рис. 6.5. Настоящий единственный в Беларуси «Храм пива»

1. Выставка на первом этаже посвящена общей истории пива – начиная от изобретения напитка еще в глубокой древности и заканчивая современными технологиями. Данная выставка подчеркивает величественность напитка. В случаях, когда слушателям неинтересна история, есть возможность самостоятельно поучаствовать в компьютерной мини игре, посвященной напитку. Победителя мини игры ждет приз на 4 этаже – именной бирдékель (нем. Bierdeckel – букв. «пивная крышка») – подставка под кружку, предназначенная в настоящее время для защиты стола от царапин и капель пивной пены и дополнительной рекламы заведения.

2. Второй этаж посвящен пивным ароматам, ингредиентам, сортам и стилям. Во время экскурсии на 1-м и 2-м этажах посетители также

получают возможность ознакомиться с теоретическими основами степени влияния формы бокала на раскрытие вкуса напитка, а также сочетание различных ингредиентов, сопутствующих данному напитку. В случаях, когда слушателям неинтересна теория, есть возможность самостоятельно поиграть в интерактивную мини игру. Предлагается открыть плотно закупоренную пробку и определить аромат напитка, а потом свериться с соответствующей картотекой. Стоит отметить, что наличие как приятных, так и неприятных и даже отвратительных запахов, начиная от «аромата розы» и заканчивая «запахом скунса». Данная интерактивная игра работает по принципу контраста и вызова разнообразного спектра эмоций.

3. Третий этаж – история ОАО «Лидское пиво» с момента основания (история, достижения, награды). Посещение данного зала ассоциирует продукцию ОАО «Лидское пиво» с достижениями в спорте, современном искусстве и культуре. Также на данном этаже имеется зона для ознакомления с безалкогольной современной продукцией ОАО «Лидское пиво», такой как энергетические напитки (DYNAMIT; Boost up), газированные напитки (PEPSI; MIRINDA; 7UP; MOUNTAIN DEW; CHILZ), вода (Питьевая вода AURA), квас (Лидский квас; Ясен Квасен) и т. д. Данный этаж направлен на создание механизма убеждения через формирование позитивного отношения к результатам деятельности.

4. Четвёртый этаж – дегустационный зал. В данном зале любителям слабоалкогольного напитка предлагается ознакомиться с практическими основами степени влияния формы бокала на раскрытие вкуса, а также сочетание различных ингредиентов, сопутствующих данному напитку. Лицам, не употребляющим слабоалкогольные напитки, предлагается иная продукция ОАО «Лидское пиво», представленная на 3-м этаже. Ближе к концу дегустации имеется возможность увидеть видеоролик об истории лидского пивоваренного завода, главным героем которого является Носель Пупко (основатель пивоварни в 1876 г.). Важно подчеркнуть, что видеоролик закрепляет механизм убеждения и напоминает об ассоциации продукции ОАО «Лидское пиво» с достижениями в спорте, современном искусстве и культуре.

По окончании экскурсии у посетителей есть возможность посетить ресепшен (место приема гостей), в котором осуществляется продажа брендовой лимитированной продукции, ассоциирующейся с путешествием по «Храму пива», такой как спортивная обувь и одежда, шоперы с современным искусством, ручки, бокалы различной формы и т. д.

Важно подчеркнуть, что данные товары имеют повышенный спрос так как хотя и имеют завышенную стоимость, но выставляются в качестве сувенирной продукции музея пивоварения, связывающей Вас с увлекательным путешествием по всем четырем этажам и соответствующими испытанными эмоциями, что создает мощную внутреннюю мотивацию для посетителей и значительно увеличивает их ценность.

Важно подчеркнуть, суть процесса создания внутренней мотивации, представленного ОАО «Лидское пиво», основывается на создании механизма убеждения через формирование позитивного отношения к результатам деятельности и закрепляется путем комплексного воздействия на зрительные, слуховые, обонятельные, вкусовые и другие ощущения, вызванные сигналами из внешней среды. С практической точки зрения данный процесс позволяет привлекать новых клиентов, расширять рынок и повышать уровень продаж продукции за счет использования неагрессивных скрытых приемов рекламной деятельности. Так, посетители, заплатившие за посещение музея и приобретение сувенирной продукции музея по завышенной стоимости, выступают промоутерами продукции ОАО «Лидское пиво» на безвозмездной основе. Сувенирная продукция, предлагаемая музеем пивоварения – это продукция, предназначенная для повседневного использования и работающая по принципу *продукт-плэйсмент* (англ. *product placement*, досл.: «размещение продукции») – приём неявной (скрытой) рекламы, заключающийся в том, что реквизит, которым пользуются герои, имеет реальный коммерческий аналог. Может проявляться в демонстрации непосредственно самого рекламируемого продукта, его логотипа, а также упоминания продукта в положительном смысле.

Фармацевтическая компания «Биотест». Другим отечественным успешным кейсом процесса внутренней мотивации по привлечению клиентов, созданию позитивного имиджа и повышению уровня продаж продукции компании и ее партнёров выступает уникальная, единственная в Беларуси аптека-музей, расположенная на центральной площади города Гродно. Она располагается в здании старейшей в стране аптеки, построенной иезуитами в 1709 г. в комплексе гродненского коллегиума – памятника истории и культуры XVII–XVIII вв.

Старинная аптека работала с момента своего создания до середины XX ст. В 1953 г. в ее помещениях разместился медицинский склад, позже – салон мебели. Возрождение аптеки произошло лишь в 1996 г. после того, как часть первого этажа ее исторического здания арендовала и отреставрировала гродненская фармацевтическая компания

«Биотест». С тех пор в старинных залах вместе действуют аптека и музей (рис. 6.6–6.8).



Рис. 6.6. Входная группа музея, действующего на территории аптеки-музея г. Гродно



Рис. 6.7. Соседство современных витрин и продукции с историческими экспонатами



Рис. 6.8. Современные витрины в историческом стиле
и реализация продукции партнёров компании

В музее представлены как исторически подлинные аптечные экспонаты, так и образцы, сделанные из современных материалов, но в историческом стиле. Вход в аптеку-музей, как и в любой торговый объект, является бесплатным, однако за возможность фотографировать на территории музея взимается оплата. Важно отметить, что посетители, отказавшихся от фотографии практически нет, однако при наличии платного входа мотивация посетителей резко бы снизилась (чувство «халявы» само по себе может быть существенным мотиватором).

Создание точки по реализации населению фармацевтических товаров и продукции в историческом здании XVII–XVIII вв. позволяет не только завлекать туристов (потенциальных потребителей) легендой о старейшей в стране аптеке 1709 г., дошедшей до нашего времени, но и реализовывать продукцию партнеров, не относящуюся к товарам аптечного ассортимента.

Так, в ассортименте товаров музея имеются книги по фитотерапии, травяные чаи, аромасвечи, масла, мешочки, крафтовое мыло ручной работы и иные современные товары, являющиеся вариацией историче-

ской реплики. Необходимо добавить, что данные товары имеют повышенный спрос на территории аптеки-музея, так как хотя и относятся к не самой популярной и необходимой продукции массового потребления, но выставляются в качестве сувенирной продукции музея, что создает мощную внутреннюю мотивацию для посетителей и значительно увеличивает их ценность.

Стоит отметить сложную и творческую работу хранителя музея, выступающего одновременно гидом, продавцом, консультантом и аниматором, позволяющим своим образом и поведением окунуться в атмосферу XVII–XVIII вв.

Важно также подчеркнуть, что функционирование аптеки-музея – это мощное подспорье для формирования позитивного имиджа продукции гродненской фармацевтической компании «Биотест», так как ассоциируя продукцию организации с аптекой-музеем, потенциальные потребители отождествляют ее с качеством, проверенным временем.

6.5. Основные проблемы при формировании и продвижении внутренней мотивации

К основным проблемам при формировании и продвижении внутренней мотивации можно отнести: зависимость от эмоций, ошибки выбора инструментов, прокрастинация, лень, выгорание, потеря смысла, рутинные задачи. Рассмотрим каждую из вышеперечисленных проблем более подробно.

1. *Зависимость от эмоций.* Эмоции – это субъективные психические процессы, отражающие наше оценочное отношение к событиям и объектам, проявляющиеся как внутренние переживания (радость, страх, гнев) и сопровождающиеся физиологическими реакциями (изменение сердцебиения, мимика, жесты), которые сигнализируют нам о значимости происходящего и побуждают к действию. Следует подчеркнуть, что многое зависит от состояния конкретной ситуации, а эмоции отличаются от всех остальных видов тем, что они соразмерны этой данной ситуации. Стоит отметить, что одна из самых важных функций эмоции – это побудительная функция. Эмоция может выступать в роли мотивационного явления. Так, эмоции определяются мотивацией, а с другой стороны, они сами могут переходить в мотивацию и побуждать к совершению каких-то действий. То есть, видим, что мотивационные и эмоциональные явления – это качественно родственные явления, выполняющие функции побуждения и переживания.

2. *Ошибки выбора инструментов.* При формировании и продвижении внутренней мотивации использование инструментов аналогичных тем, что применяются в процессе внутренней мотивации могут оказать и крайне негативный эффект. Так, запрещено использовать: угрозы, наказания, значимую внешнюю мотивацию, сравнение работников, чрезмерный контроль, давление. Рассмотрим более детально *ошибки в выборе инструментов управления*:

2.1) *угрозы и наказания.* Методы, порождающие страх, тревогу и стресс, оказывают негативное влияние на внутреннюю мотивацию. Работник начинает участвовать в трудовом процессе не ради знаний, умений, навыков, личных целей и т. д., а чтобы избежать наказания. Это приводит к существенному снижению внутренней мотивации и ее замене на внешнюю;

2.2) *значимая внешняя мотивация.* Такая мотивация формирует у работника потребительское отношение. Он начинает рассматривать трудовую деятельность, как товар. В долгосрочной перспективе это приводит к тому, что работник, как и в предыдущем случае, утрачивает внутреннюю мотивацию и заменяет ее внешней;

2.3) *сравнение работников.* Сравнение с другими работниками способно подорвать самооценку, вызвать чувство зависти и неполноценности. Каждый работник уникален, и сравнивать его с другими – значит игнорировать его индивидуальные особенности и таланты. Вместе с тем, низкая самооценка работника способна значительно уменьшить эффективность внутренней мотивации, ввиду сопутствующего снижения внутренних целей и амбиций;

2.4) *чрезмерный контроль и давление.* Чрезмерный контроль и давление подавляют самостоятельность работника, не дают ему возможности принимать решения и нести за них ответственность. Это приводит к значительной потере внутренней мотивации, ввиду утраты одного из важнейших факторов, лежащих в основе формирования и поддержания данного вида мотивации (фактор автономии, согласно теории самодетерминации).

3. *Прокрастинация и лень.* Прокрастинация – это откладывание важных дел на потом, несмотря на осознание негативных последствий. Лень – это низкоэнергетическое состояние, отсутствие желания или энергии для выполнения какой-либо деятельности. В данных психологических состояниях работник понимает, что ему нужно что-то сделать, но постоянно находит причины, чтобы отложить это, предпочитая отдыхать и оставаться в безопасности. Как правило, такие состоя-

ния являются следствием внутреннего конфликта, в котором одна часть хочет выполнять задачи и развиваться, другая оставаться в безопасности и не сталкиваться с неожиданными проблемами от новых задач и страхом неудач. Задача руководителя и подчиненного выявить основные факторы, формирующие вышеизложенные части и попробовать найти возможности для взаимодействия.

4. *Выгорание*. Выгорание (англ. *burnout*) – понимается как состояние физического и психического истощения, возникшее в ответ на эмоциональное перенапряжение при работе с людьми. Выгорание определяют как синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось успешно справиться. Синдром определяют *три основных признака*: 1) эмоциональное и физическое истощение; 2) эмоциональное отчуждение от работы и коллег, негативизм или цинизм по отношению к своей работе; 3) чувство неэффективности и отсутствия достижений.

Если пропустить начальную стадию выгорания и бездействовать, внутренняя мотивация работника будет не просто стремиться к нулю, пострадают все стороны жизни человека вплоть до появления суицидальных мыслей. Так, профессор психологии Ирвин Шонфельд обнаружил депрессивные расстройства у 90 % обследованных с профессиональным выгоранием. *Для предотвращения выгорания работника рекомендуется*: 1) соблюдение баланса между работой и отдыхом; 2) смена обязанностей; 3) соблюдение режима труда и отдыха; 4) занятия физической активностью; 5) личное развитие.

5. *Потеря смысла*. Третьим этапом процесса формирования внутренней мотивации является постановка управленческой цели. Именно на данном этапе формируется смысл трудовой деятельности для работника при создании вышеназванного процесса. Согласно современному толковому словарю научных терминов *под смыслом* понимается направленность психических процессов (восприятия, памяти, внимания, мышления, воображения, речи, эмоций, воли) субъекта на какой-либо феномен. Соответственно, потеря смысла феномена равносильна снижению значимости и отсутствию данного феномена в поле воспринимаемого и в жизни человека, т. е. потеря смысла равносильна потере внутренней мотивации. Ниже приведены *удачные варианты смыслов*, которые ставили перед собой известные люди, внутренняя мотивация и достижения которых не нуждаются в описании:

1) Эпикур считал, что жизнь – ради счастья и удовольствия от каждого момента, жизнь – без страданий;

2) Сократ полагал, что стремление к истине и самопознанию через постоянный поиск и вопросы;

3) Будда поддерживал аскетизм, духовное просветление, освобождение от страданий через отказ от желаний;

4) мать Тереза жила, поддерживая бескорыстное служение, сострадание и помощь нуждающимся;

5) Леонардо да Винчи жил, поддерживая стремление к универсальному знанию, развитие талантов во многих областях;

6) Мартин Лютер Кинг-младший утверждал борьбу за равенство и справедливость, ненасильственное сопротивление;

7) Ницше поддерживал преодоление самого себя, создание собственных ценностей и смыслов;

8) Конфуций утверждал жизнь в гармонии с обществом, следование моральным принципам и традициям;

9) Альберт Эйнштейн поддерживал поиск истины через науку, расширение границ человеческого понимания;

10) Махатма Ганди жила, поддерживая ненасильственное сопротивление, стремление к свободе и истине;

11) Лев Толстой поддерживал создание семьи, традиционных ценностей.

6. *Рутинные задачи.* Монотонные задачи, повторяющиеся день за днем, могут оказать серьезное воздействие на эмоциональное состояние и мотивацию персонала. Работник, который сталкивается с постоянной рутинной, часто теряет вдохновение и чувство ценности своего вклада в организацию. Постепенно утрачивается мотивация для выполнения задач на должном уровне, что может негативно сказаться на качестве работы и общем успехе проектов.

Руководители могут помочь работникам, предлагая им разнообразные задачи или возможности для креативного подхода к решению проблем. Это может включать в себя делегирование новых проектов, проведение обучающих сессий или предложение возможности участвовать во внутренних инициативах.

6.6. Методы и рекомендации по улучшению внутренней мотивации

Внутренняя мотивация в процессе ее создания выполняет роль условий, косвенных факторов, формирующих поведение человека в процессе трудовой деятельности. Так, среди *методов и рекомендаций по совершенствованию применения внутренней мотивации* можно

выделить следующие: 1) управление базой потребностей; 2) поддержание автономии (ощущения выбора); 3) формирование установок на рост; 4) создание позитивного окружения; 5) развитие коммуникаций и обратная связь. Рассмотрим вышеизложенные методы и рекомендации по улучшения внутренней мотивации более детально.

1. *Управление базой потребностей.* Для начала необходимо закрыть *базовые потребности работника*: 1) регулярный сон и отдых; 2) разнообразие питания и снижение уровня стресса. Это основа, без которой не получится поддерживать высокий уровень мотивации:

1.1) с целью избегание сонливости необходимо четко *соблюдать режим сна*. Врачи рекомендуют спать взрослому человеку 7–9 часов в сутки, но длительность сна может варьироваться в зависимости от генетики, активности, состояния здоровья и уровня стресса. Пожилые люди могут выспаться за шесть часов, спортсменам может потребоваться дополнительный час сна, детям до пяти лет нужно до 13 часов сна в сутки (новорождённым – до 17 часов);

1.2) с целью предотвращения голодной раздражительности необходимо выстроить *систему питания*. В течение дня рекомендуется принимать пищу до 5–6 раз: три основных приема и 2–3 перекуса. Такая кратность трапез помогает избежать переедания, не испытывать голод и не отвлекаться на еду в течение рабочего дня. Размер порции – около 200 г. Это оптимальное количество, при котором человек будет сыт до следующей трапезы, но не будет испытывать чувство тяжести и жалеть, что переел;

1.3) существует огромное количество методик позволяющих снизить *уровень стресса*, однако зачастую такие методики действуют скорее на симптомы. Для решения проблемы необходимо понять, почему эмоции работников выходят из-под контроля, и устранить причину стрессовой реакции. *Основными причинами* в условиях трудового процесса могут стать: 1) конфликты между подразделениями; 2) конфликты внутри подразделений; 3) недостаточная регламентация рабочих отношений; 4) низкая компетентность руководства и т. д.

2. *Поддержание автономии (ощущения выбора).* Автономия на рабочем месте означает способность физического или юридического лица действовать независимо, без внешнего контроля или влияния. Это способность действовать и выбирать по своей свободной воле и действию. Автономия часто связана с индивидуальной свободой и самоуправлением. Для поддержания автономии, как мощнейшего фактора внутренней мотивации, необходимо:

2.1) *управление корпоративной политикой*. Создание структуры, защищающей полномочия по принятию решений, автономию и соответствующую политику, основываясь на том, как ваша организация регулирует автономию. Отдельные политики необходимо создавать для каждого отдела с учетом их специфики. Если невозможно разработать политику, могут быть предложены дополнительные принципы. При правильном изложении принципы могут быть столь же эффективными, как и политика, а также предоставлять возможности для изучения новых способов работы;

2.2) *создание культуры доверия*. Доверительные отношения между работником и работодателем являются одним из условий автономии и внутренней мотивации. Так, организация должна быть местом, где менеджеры и работники доверяют друг другу, соблюдают сроки и успешно завершают проекты с максимальной экономической эффективностью. Кроме того, процессы должны быть прозрачными. Необходимо создать культуру, в которой работники руководствуются ценностями, а не правилами;

2.3) *распознавание свободы выбора и автономии*. Необходимо четко разграничивать такие понятия, как свобода выбора и автономия. Так, способность человека свободно выбирать свои мысли, мотивы, принимать решения самостоятельно, без внешнего руководства и контроля, называется *свободой выбора*. *Автономия* – это способность принимать решения в заранее определенных границах или руководящих принципах. Использование вышеописанных терминов как взаимозаменяемых в условиях производственного процесса может привести к большим потерям для организации.

3. *Формирование установок на рост*. Мотивируйте своих работников на развитие. Интеллект, опыт и навыки – это вещи, которые можно развивать; однако тот факт, что у кого-то есть работа, не означает, что он должен перестать пытаться добиться в ней большего. Работники получают выгоду от увеличения опыта, а также от улучшения навыков ситуационного суждения и принятия решений. Когда работнику разрешено принять установку на рост, он приложит усилия, чтобы стать более профессиональным и ответственным за свою работу по всем заданиям. Это имеет решающее значение по ряду причин, главными из которых являются развитие карьерного роста и лояльность работников.

4. *Создание позитивного окружения*. Существует четыре основных способа сделать рабочую среду комфортной и тем самым повысить внутреннюю мотивацию работников: 1) подбор персонала с высоким

мотивационным потенциалом; 2) соблюдение всех параметров научной организации труда; 3) личный комфорт работников; 4) развитие коммуникаций. Рассмотрим вышеперечисленные способы более детально:

4.1) *подбор персонала с высоким мотивационным потенциалом.* Успешные организации знают, что благоприятная рабочая среда начинается с найма нужных людей. Необходимо убедиться, что у вас профессиональные и командные игроки. Согласно «теории ведра с крабом» Джона Ройека, когда работники работают с токсичными людьми, они часто попадают под влияние и копируют их поведение, в результате чего организация начнет погружаться в неблагоприятную рабочую атмосферу.

Главный операционный директор A. Marshall Hospitality Клэр Маршал Кроуэлл утверждал, что «удивительно наблюдать, как один человек может влиять на повседневную работу остальных. Меня много раз благодарили за увольнение токсичных сотрудников. Конечно, это не всегда просто, но весьма позитивно влияет на рабочую атмосферу. И это чувствуют не только наши сотрудники, но и клиенты»;

4.2) *соблюдение всех параметров научной организации труда.* Научная организация труда – это преобразование процессов и условий труда на основе достижений современной науки и передовой практики. Научная организация труда призвана решить *три основные взаимосвязанные задачи*: 1) *экономическую* – создание оптимальных условий для производства конкурентоспособных товаров путем наиболее эффективного использования персонала, техники, материалов; 2) *психологическую* – обеспечение наиболее благоприятных условий труда для сохранения физического здоровья и безопасности людей, а также содействие поддержанию высокого уровня их работоспособности в течение длительного времени; 3) *социальную* – повышение степени удовлетворенности людей трудом и создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных компетенций.

К основным параметрам научной организации труда относятся: 1) режим труда и отдыха; 2) организация рабочего места; 3) цветовая гамма; 4) освещенность; 5) звуковой фон; 6) вентиляция; 7) влажность воздуха; 8) температура и другие параметры. Более детально изучение основных параметров научной организации труда будет проводиться при изучении дисциплин «Менеджмент» и «Нормирование и оплата труда»;

4.3) *личный комфорт работников.* Чистый и уютный офис может оказать огромное влияние на отношения между коллегами и менеджерами, считает Майк Канарелли, генеральный директор и соучредитель Web Talent Marketing: «Постарайтесь создать расслабляющую атмо-

сферу с удобной мебелью, оборудованием и несколькими бонусами». Например, предоставьте своим работникам возможность работать там, где им удобно.

Согласно исследованию *Pots Planters & More*, работники, которые маркируют свою рабочую мебель как «плохую», с большей вероятностью (в три раза) считают свою офисную среду менее производительной и чаще (в два раза) считают ее «удручающей».

«Все работают по-разному, поэтому предоставьте сотрудникам свободу», – отмечает Джош Тернер, генеральный директор UsersThink. Он предлагает избавиться от одинаковой мебели и дать каждому работнику бюджет, чтобы обустроить свой уголок;

4.4) *развитие коммуникаций и обратная связь*. Необходимо помнить о том, как вы взаимодействуете с подчиненными. «Сотрудники мотивированы и чувствуют, что их ценят, когда они получают положительную обратную связь, показывающую, как их работа способствует успеху бизнеса», – говорит Доминик Джонс, директор по персоналу NEXO Corp.

Часто именно плохая обратная связь и невозможность оперативной работы повышают токсичность рабочей среды. Руководители решают эти проблемы по-разному. Многие используют специальные сервисы для бизнеса, например, CRM-систему «Простой бизнес». Они имеют встроенную систему коммуникаций (от телефонии до мультитачов), что помогает выстроить эффективную обратную связь с коллегами, начальством, клиентами и партнерами, а также вовлекать всех в решение рабочих вопросов.

«Когда вы вовлекаете своих сотрудников в процесс принятия решений, чтобы создать лучшую рабочую среду, они чувствуют себя ценными, – утверждает Саманта Ламберт, директор по персоналу в Blue Fountain Media. – Спрашивайте мнение сотрудников и выясняйте, что они думают о той или иной идее».

Не забудьте также выразить благодарность за тяжелую работу. Это разжигает энтузиазм, увеличивает инновации, укрепляет доверие и дает хорошие результаты. Пусть это будет даже простое «спасибо» за то, что работник делает все возможное для проекта или работает поздно.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность категории «внутренняя мотивация»?

2. Дайте сравнительный анализ внешней и внутренней мотивации.
3. Назовите этапы формирования внутренней мотивации.
4. Что Вы понимаете под управленческой целью? Приведите примеры.
5. Приведите классификацию факторов, оказывающих влияние на формирование внутренней мотивации.
6. Каким образом происходит процесс формирования внутренней мотивации?
7. Какие рекомендации Вы можете дать для успешного процесса формирования внутренней мотивации?
8. Назовите и охарактеризуйте этапы процесса формирования системы внутренней мотивации.
9. Какие проблемы могут возникнуть при формировании и продвижении внутренней мотивации?
10. Какие рекомендации Вы можете дать для улучшения внутренней мотивации?

7. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ

7.1. Сущность стимулирования труда работников

Как установлено ранее, в научной литературе встречается многообразие трактовок таких понятий, как «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация». Вследствие чего, в современных условиях существует реальная необходимость рассмотрения данных понятий и их взаимодействия в условиях производства.

В классических теориях управления персоналом стимул отождествлялся с «вознаграждением», основанным на заработной плате. В дальнейшей эволюции данных теорий к заработной плате, как основе стимулирования, добавились премии и другие материальные вознаграждения. Важно подчеркнуть, что в отечественной практике подавляющее большинство руководителей придерживается классического понимания стимула.

В Республике Беларусь в качестве *стимулов* выступает совокупность материальных и моральных способов воздействия, нацеленных на повышение интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

Таким образом, *стимулы* – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Стимулы необходимо отличать от мотивов (табл. Е1). *Отличие стимулов от мотивов* заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их.

Тот или иной вид стимулирования труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, т. е. когда принимается работником организации, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо осознать ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда стремление человека заслужить премию (как мотив деятельности) способствует повышению производительности труда. Для работников, которые не надеются получить это поощрение из-за низкой профессиональной подготовки или личной недисциплинированности, денежная премия не становится мотивом, оставаясь на уровне стимула, потому что она не принята ими как побуждение (не стала мотивом). Стимул может не перерасти в мотив и в том случае, если требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Вследствие этого он будет отклонен. Например, предложение команде экономистов большой суммы денег за освоение дальних зарубежных рынков сбыта отечественной скоропортящейся продукции не станет для них мотивом действий, если они не имеют необходимой для этого квалификации или технических возможностей.

В концепциях человеческих отношений, содержание стимула претерпело значительные изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества – основные источники активности персонала и, прежде всего, его интересы и потребности. Учет индивидуальных, личностных и деловых качеств работников изменил саму сущность использования стимулов. Так, современная система стимулирования труда должна основываться не только на нормировании, организации и оплате труда, но и включать анализ востребованности работниками применяемых стимулов, с учетом возрастающих потребностей персонала.

Принято, что на практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

При этом под *стимулированием* понимается идущий от руководителя организации или иного органа управления процесс управленче-

ского воздействия на персонал. Следовательно, стимулирование можно определить так: 1) это процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации; 2) воздействие на трудовое поведение работника через создание личностно значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом; 3) влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Следовательно, процесс, происходящий в результате взаимодействия тех стимулов, которые оказались актуальными для работника с его индивидуальной системой мотивов, которая была задействована в рамках данного процесса и является *мотивацией*.

Таким образом, стимулирование связано с действиями администрации организации, а мотивация – с действиями персонала, т. е. его реакцией на действия администрации организации.

Различные авторы подчеркивают взаимосвязь типов стимулов к труду и формируемых типов трудовой мотивации. Так, Т. Г. Озерникова отмечает, что побуждение формирует внутреннюю мотивацию, принуждение – внешнюю вынужденную мотивацию [33]. Вознаграждение как тип стимулов формирует внешнюю инструментальную мотивацию. Она считает, что среди стимулов целесообразно выделить экономические, статусные и социальные вознаграждения, формирующие соответствующие типы трудовой мотивации (табл. Е2).

Тесную связь с понятием стимулирования и мотивации имеет такое понятие, как «пороговое значение». Так, *стимулы считаются не восстребованными работником*, если: 1) они не отвечают его основным мотивам; 2) недостаточны по силе воздействия; 3) являются несвоевременными.

Уровень стимула по содержанию, силе воздействия и времени, который способен преодолеть порог безразличия работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют *пороговым значением стимула*. Следует отметить, что разные типы стимулов дифференцированы по экономической эффективности (табл. Е3).

Пороговое значение имеет и мотив. Так, стимул не способен воздействовать на поведение работника в случае, когда связанный с ним мотив еще не сформирован. Уровень мотива, который способен преодолеть порог безразличия работника и вызвать положительный отклик в изменении поведения связанного с воздействием стимула называю *пороговым значением мотива*.

Таким образом, на практике, применение стимулов возможно только в том случае, когда стимулы и мотивы по своему уровню, величине

и содержанию способны преодолеть пороговое значение процесса безразличия и соответствуют друг другу.

7.2. Классификация стимулов

В рамках теории стимулирования очень важен вопрос о классификации стимулов. В научной литературе встречается огромное разнообразие подходов к *классификации стимулов*, вместе с тем, единого подхода до сих пор не найдено. Наиболее распространенная классификация предполагает деление стимулов по различным признакам, таким как: 1) субъект интересов; 2) потребности; 3) способ воздействия; 4) время действия; 5) период действия; 6) область применения и т. д. (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Классификация стимулов

№ п. п.	Признак	Группа	Пример
1	Потребности	Материальные стимулы	Зарботная плата, индивидуальные премии
		Нематериальные стимулы	Признание и уважение
2	Субъекты интересов	Общественные	Поддержка сельского хозяйства в Республики Беларусь
		Коллективные	Цены и прибыль предприятия
		Индивидуальные	Зарботная плата, индивидуальные премии
3	Направленность	Побуждение	Творческая атмосфера
		Вознаграждение	Похвала, премии
		Принуждение	Труд заключенных
4	Время действия	Непрерывные	Условия труда, организация рабочего места
		Дискретные	Зарботная плата, премии
5	Периоду действия	Долгосрочные	Пенсия по госслужбе
		Краткосрочные	Единовременные премии
6	Методы воздействия	Позитивные	Премии, надбавки
		Негативные	Выговоры, замечания
7	Область применения	Универсальные	Зарботная плата
		Специфические	Неденежное стимулирование
8	Функциональное назначение	Престижные	Акции на льготных условиях
		Поощряющие	Премии
9	Источники стимулирования	Экономические	Зарботная плата, премии, надбавки
		Административные	Увольнение, повышение по должности
		Общественные	Социальное соревнование

Рассмотрим более детально представленную в табл. 20 классификацию стимулов. Так, основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей они направлены, при этом выделяют такие группы, как материальные и нематериальные стимулы.

Материальные стимулы – это стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников. Материальные стимулы подразделяются на: 1) денежные; 2) неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как: 1) дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада; 2) поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал; 3) оплата медицинской и социальной страховки; 4) повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить; 5) предоставление, кроме ежегодного отпуска, предусмотренного трудовым кодексом, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой); 6) денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар); 7) компенсация затрат работников на проезд до предприятия; 8) пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию; 9) выделение денежных сумм на корпоративные праздники; 10) ссуды; 11) кредиты и т. д.

К неденежным материальным стимулам относятся блага, которые можно выразить в денежной форме: 1) использование работниками социальных учреждений предприятия; 2) бесплатные или частично оплаченные путевки для работников и их членов семьи в санатории или на базы отдыха; 3) льготные условия приобретения продукции организации; 4) вознаграждения при смене рабочего места; 5) улучшение условий труда и материально-технического оснащения рабочих мест работников; 6) гибкий график исполнения профессиональных обязанностей; 7) сокращенный трудовой день или неделя; 8) бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр, ледовый дворец, бассейн и т. п.; 9) предоставление служебного автомобиля и т. д.

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д. Например, к нематериальным стимулам относятся:

1) *похвала от администрации организации*. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, то работники стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников;

2) *продвижение по службе*. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, что не будет способствовать плодотворной командной работе;

3) *повышение квалификации за счет организации*. Обучение повышает профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого работника;

4) *создание дружественной, теплой атмосферы*. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами;

5) *создание имиджа организации и забота о нем*. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней, что является отличной мотивацией для работников;

6) *организация совместного досуга*. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки, ледового дворца способны сплотить весь коллектив, а каждый работник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает;

7) *наличие обратной связи* – прекрасная мотивация работников. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на результатах работы предприятия.

Социальные стимулы связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Примером социальных стимулов может служить: 1) участие в управлении; 2) продвижение по службе; 3) престиж работы и т. д.

Моральные стимулы – это стимулы, связанные с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. К данной

группе стимулов относятся: 1) оценка работы руководителем; 2) похвала; 3) грамоты и т. д.

Творческие стимулы рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Пример творческого стимула – возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

Социально-психологические стимулы – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – это социально-психологический климат в коллективе.

Стимулы самоутверждения – это внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

По субъектам интересов выделяют три группы стимулов: 1) общественные; 2) коллективные; 3) индивидуальные.

Общественные стимулы – это группа стимулов, предполагающих воздействие на интересы общества (общегосударственные интересы). Пример общественного стимулирования – поддержание и развитие агротуризма в стране.

Коллективные стимулы базируются на интересах рабочей группы (производственного подразделения). Примерами коллективных стимулов могут служить – прибыль и цены предприятия.

Индивидуальные стимулы – это совокупность моральных и материальных стимулов, направленных на удовлетворение личных интересов работника. Пример индивидуального стимула – заработная плата.

По направленности процесса стимулирования в соответствии с действиями подчиненных стимулы подразделяются на: 1) поощрение и 2) принуждение. В соответствии с данной классификацией предполагается наряду со стимулами, поддерживающими определенную деятельность, наличие стимулов, всячески блокирующих поведение, являющееся нежелательным для организации.

К поощрению относятся: 1) похвала; 2) премии; 3) надбавки; 4) повышение в должности и т. д.

К принуждению относятся: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) лишение премий; 5) понижение в должности; 6) перенесение отпуска; 7) увольнение и т. д.

В зависимости от *времени воздействия на работника стимулы* бывают: 1) непрерывными и 2) дискретными.

Непрерывные стимулы предполагают постоянное воздействие на работника в процессе трудовой деятельности. К непрерывным стиму-

лам относятся: 1) условия труда; 2) организация рабочего места; 3) корпоративная культура и т. д.

Дискретные стимулы предполагают разовое или периодическое воздействие на работника для закрепления и поддержания желательного поведения в процессе трудовой деятельности. Примерами дискретных стимулов могут служить: 1) заработная плата; 2) премии; 3) надбавки и доплаты стимулирующего характера; 4) доходы от собственности и т. д.

В соответствии с *периодом воздействия на работника* выделяют следующие стимулы: 1) долгосрочные; 2) среднесрочные; 3) краткосрочные.

В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику. Так, примерами *долгосрочных стимулов* могут служить: 1) пенсионные планы; 2) социальное обеспечение и т. д.

В данную группу стимулов входит воздействие на протяжении всей трудовой деятельности работника.

К *среднесрочным стимулам* относят: 1) условия труда; 2) надбавки за мастерство; 3) надбавки за стаж; 4) надбавки за повышение квалификации и т. д.

К *краткосрочным стимулам*, применяемым в организациях, относят: 1) единовременные премии; 2) другие разовые выплаты стимулирующего характера.

По *специфике применяемых методов воздействия* стимулы делятся на две группы: 1) позитивные и 2) негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовлетворения от самого процесса. Примерами позитивных стимулов являются: 1) бонусные выплаты; 2) премии; 3) льготы; 4) оплачиваемый отпуск и т. д.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. Примерами негативных стимулов являются: 1) замечания; 2) выговоры; 3) штрафы; 4) взыскания; 5) увольнение и т. д.

По *области применения* стимулы подразделяются на: 1) универсальные и 2) специфические.

Группа *универсальных стимулов* представляет собой набор стимулов, способствующих удовлетворению максимального числа человеческих потребностей. В данную группу в основном входят стимулы, предполагающие экономическое воздействие на работников (материальные стимулы). В то время как *специфические стимулы* предпола-

гают специальную форму воздействия на индивидуальные потребности человека. Специфические стимулы подразумевают неденежное стимулирование.

По функциональному назначению стимулы бывают: 1) престижные и 2) поощряющие.

К престижным стимулам относится вознаграждение, повышающее статус работника. Примером престижных стимулов могут быть: 1) заработная плата по уникальной системе; 2) продажа акций на льготных условиях; 3) денежные выплаты в процентном соотношении к прибыли организации и т. д.

К поощряющим стимулам относят: 1) повышение заработной платы; 2) премии; 3) надбавки.

По источникам стимулирования выделяют следующие группы стимулов: экономические, административные, общественные.

Экономические стимулы формируются на базе экономических ресурсов организации и представляют собой в основном материальные стимулы: 1) заработная плата; 2) премии; 3) надбавки.

Административные стимулы формируются на базе методов организационно-распорядительного воздействия. Примером административных стимулов служат: 1) увольнение; 2) повышение в должности; 3) перевод на другую должность; 4) документальное оформление прав и обязанностей и т. д.

Общественные стимулы – это стимулы, основанные на использовании методов социально-психологического воздействия: 1) социальное соревнование; 2) торжественное вручение грамот перед коллективом организации и т. д.

7.2.1. Материальные и нематериальные стимулы

Основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких *потребностей* они направлены, при этом предполагается выделение таких групп, как материальные и нематериальные стимулы.

Напомним, что под *материальными стимулами* понимают стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников. Материальные стимулы бывают: 1) денежные и 2) неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как: 1) заработная плата; 2) доплаты и надбавки; 3) премии и т. д. (рис. 7.1).

Доход работника (экономическое вознаграждение)						Факторы дифференциации						
Трудовое вознаграждение (трудовой доход)		Зарботная плата		Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»		Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы					
								Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ		
		Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр., определенные в Трудовом кодексе Республики Беларусь									
											Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности
		Социальные выплаты (бенефиты)						Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий				
		Участие в прибылях							Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада			
		Дивиденды						Доход на собственность				

Рис. 7.1. Виды прямых и косвенных материальных стимулов

Рассмотрим материальные денежные стимулы более подробно.

Зарботная плата – это основная денежная компенсация, которую работник получает в обмен на использование своей рабочей силы. Существующие системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов трудовой деятельности работников при определении размеров материального вознаграждения с целью создания заинтересованности у работников в повышении результатов не только их конечной работы, но и результатов деятельности организации в целом (структура фонда оплаты труда работников приведена на рис. F1).

Формы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято раз-

делять на три большие группы, называемые: 1) сдельной; 2) повременной; 3) смешанной формами оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка пропорциональна результатам труда и определяется на основе количества выполненной работы. Наиболее распространены следующие *виды сдельной оплаты труда*: 1) прямая сдельная; 2) сдельно-премиальная; 3) сдельно-прогрессивная; 4) аккордная; 5) косвенно сдельная.

1. *Прямая сдельная* – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда в прямой зависимости от количества произведенной работы исходя из установленных в организации сдельных расценок в соответствии с требуемой квалификацией. Заработок работника формируется по формуле:

$$З_{сд} = P_{сд} \cdot V_{пр},$$

где $З_{сд}$ – заработок работника при простой сдельной оплате труда, руб.;

$P_{сд}$ – сдельная расценка за единицу продукции, руб.;

$V_{пр}$ – объем произведенной продукции или работы в натуральном выражении, ед. продукции.

Сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг определяется по формуле:

$$P_{сд} = T_{ст} : H_{выр}^ч \text{ или } P_{сд} = (T_{ст} \cdot T_{см}) : H_{выр}^{см},$$

где $T_{ст}$ – часовая тарифная ставка выполняемой работы;

$T_{см}$ – продолжительность смены, ч;

$H_{выр}^ч$, $H_{выр}^{см}$ – соответственно норма выработки за час работы, смену, ед. продукции.

2. *Сдельно-премиальная* – это вид сдельной оплаты труда, предусматривающий премирование работников за перевыполнение нормативных показателей, характеризующих результаты трудовой деятельности. При сдельно-премиальной оплате труда работник сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премии:

$$З_{сд. пр} = З_{сд} + З_{пр} \text{ или } З_{сд. пр} = P_{сд} \cdot V_{пр} \cdot (1 + (K_{пр} \cdot K_{пн}) : 100),$$

где $З_{сд. пр}$ – заработок работника при сдельно-премиальной оплате труда, руб.;

$З_{пр}$ – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб.;

$K_{пр}$ – процент премии за каждый процент перевыполнения норм, %;

$K_{пн}$ – процент перевыполнения норм, %.

3. *Сдельно-прогрессивная* – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда за результаты трудовой деятельности, полученные сверх нормативного показателя в соответствии с установленными в организации шкалами. Следует отметить, что при сдельно-прогрессивной оплате труд работника в пределах выполнения установленных норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Применение этой оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объема работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, может быть утрачена обоснованная связь роста заработной платы с ростом производительности труда, поэтому, считается, что повышение оплаты труда не должно превышать двойной сдельной расценки.

4. *Аккордная* – это вид сдельной оплаты труда, при котором конечная оплата труда работников производится в соответствии с объемом выполненных работ за определенный промежуток времени. Важно подчеркнуть, что сумма оплаты труда, как правило, известна работнику до начала работ, т. е. при аккордной оплате расценки устанавливаются не на отдельные операции, а на весь объем работ, либо ее законченный этап. Обычно при этой оплате работники премируются за сокращение сроков заданий, что усиливает ее стимулирующую роль в росте производительности труда. Сумма аккордного заработка работника определяется по формуле:

$$Z_{\text{ак}} = P_{\text{ак}} \cdot Q,$$

где $Z_{\text{ак}}$ – заработок работника при аккордной оплате труда, руб.;

$P_{\text{ак}}$ – аккордная сдельная расценка, руб.;

Q – общий объем работ по конечному результату, в натуральном выражении.

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплаты труда по формуле:

$$P_{\text{ак}} = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{g_i},$$

где P_i – расценка за единицу i -го вида работ, руб.;

g_i – объем i -го вида работ в натуральном выражении.

При коллективной форме оплаты труда аккордные сдельные расценки определяются по формуле

$$P_{\text{ак}} = \sum_{i=1}^n \frac{g_i P_i}{Q}.$$

5. *Косвенно сдельная* – это вид сдельной оплаты труда, применяемый для обслуживающего персонала и предполагающей оплату труда в процентном соотношении к оплате труда основного персонала, занятого на производстве. Заработок работника формируется по формуле:

$$ЗП_{\text{к. сд}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{к. сд}} V_{\text{пр. } i},$$

где $ЗП_{\text{к. сд}}$ – заработная плата при косвенно-сдельной оплате труда, руб.;

$P_{\text{к. сд}}$ – косвенно-сдельная расценка, руб.;

$V_{\text{пр. } i}$ – объем продукции вида i или работы вида i , выполненной основными работниками, которые обслуживаются данным вспомогательным работником, ед.

Косвенно-сдельная расценка определяется следующим образом:

$$P_{\text{к. сд}} = \frac{C_{\text{ч. всп. р.}}}{H_{\text{в}}},$$

где $C_{\text{ч. всп. р.}}$ – часовая тарифная ставка вспомогательного работника, руб.

$H_{\text{в}}$ – часовая норма выработки основных работников, обслуживаемых данным вспомогательным работником.

Следует подчеркнуть, что применение сдельной формы оплаты труда и ее модификаций возможно при соблюдении следующих условий:

1) имеются качественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда; 2) работникам созданы реальные возможности для увеличения выпуска объема услуг или выполняемых работ на данном рабочем месте; 3) налажен точный учет предоставляемых услуг или производимого объема работ; 4) рост выработки исключает ухудшение качества предоставляемых услуг, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. При этом должны соблюдаться следующие условия: 1) необ-

ходим надлежащий табельный учёт фактически отработанного работником времени; 2) на основании соответствующих нормативных документов нужна тарификация руководителей, специалистов и служащих, работников-повременщиков; 3) установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда работников-повременщиков; 4) создание всех необходимых условий для эффективной работы на рабочих местах.

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе количества выполненного объема работ или затрат времени на его выполнение. Выделяют два основных вида повременной формы оплаты труда: 1) простая повременная; 2) повременно-премиальная.

Рассмотрим данные виды более подробно.

1. *Простая повременная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий оплату труда в зависимости от количества отработанного времени. Стоит отметить, что простая повременная оплата труда не предполагает повышение заработной платы за результат трудовой деятельности. Следует подчеркнуть, что такая оплата труда применяется на работах, на которых оценка результатов трудовой деятельности затруднительна. При простой повременной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле

$$З_{\text{пр. пов}} = C_{\text{ч}} \cdot Ч_{\text{ф}},$$

где $З_{\text{пр. пов}}$ – заработная плата работника за месяц, руб.;

$C_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка работника конкретного разряда, руб.

$Ч_{\text{ф}}$ – фактически отработанное работником количество часов в месяце, ч.

Часовая тарифная ставка определяется делением месячной тарифной ставки, установленной в соответствии с тарифной сеткой, на среднемесячный нормативный фонд рабочего времени.

2. *Повременно-премиальная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий основную оплату в зависимости от количества отработанного времени и дополнительное вознаграждение (премии) работников за достижение высоких количественных и качественных характеристик результатов трудовой деятельности. При повременно-премиальной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле

$$З_{\text{повр. прем}} = C_{\text{ч}} \cdot Ч_{\text{ф}} \cdot \left(1 + \frac{K}{100}\right),$$

где $Z_{\text{повр. прем}}$ – заработок работника при повременно-премиальной оплате, руб.;

K – коэффициент премиальных доплат от тарифного заработка.

Смешанная форма оплаты труда (сдельно-повременная) – это форма оплаты труда, предполагающая использование в процессе стимулирования элементов как сдельной, так и повременной форм оплаты труда. Современными примерами смешанных форм оплаты труда являются следующие системы: 1) Тэйлора; 2) Барта-Меррика; 3) Ганта; 4) Аткинсона и др.

1. *Система оплаты труда Тэйлора* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий расчет расценок на базе тарифных ставок. При этом, изменение тарифной ставки соответствует изменению уровня выполнения норм.

2. *Система Барта-Меррика* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий изменение оплаты труда в зависимости от установленных норм времени. Стоит отметить, что нормы времени определяются методом хронометражных наблюдений за наиболее квалифицированными и опытными работниками, имеющими максимальную интенсивность труда. Так, выполнение нормы в диапазонах 60–83 %, 83–100 %, более 100 % оплачивается соответственно по расценке 100 %, 110 %, 120 % по отношению к базовой.

3. *Система Ганта* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий:

1) при выполнении нормы выработки до 100 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 85–90 % от базовой сдельной тарифной ставки (повременная оплата труда);

2) при выполнении норм выработки на 100 % и более производить оплату труда в соответствии с расценками за единицу продукции (сдельная оплата труда);

3) при выполнении особо сложных, опасных, трудоемких работ базовая тарифная ставка сдельщика составляет 140 % от нормального значения.

4. *Система Аткинсона* – это вид смешанной оплаты труда, являющийся аналогом системы Ганта. Так, система предполагает:

1) при выполнении нормы выработки до 75 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 66 % от базовой сдельной тарифной ставки;

2) при выполнении норм выработки на 76–99,9 % производить оплату труда по ставке, составляющей 66 % от базовой сдельной та-

рифной ставки и дополнительно увеличивать данный показатель на 1,32 % за каждый процент повышения выполнения норм выработки сверх 75 %;

3) при достижении 100 % выполнения норм выплачивается полная сдельная заработная плата и надбавка в размере 5 % заработка, в дальнейшем за каждый процент перевыполнения нормативного показателя расчётная тарифная ставка возрастает на 5 %.

Стоит отметить, что среди многообразия форм оплаты труда, применяемых на производстве, необходимо уделить особое внимание *прогрессивным системам*, позволяющим в современных условиях значительно повысить результаты трудовой деятельности работников. Так, среди многообразия гибких систем можно выделить следующие системы оплаты труда: 1) на основе собственной тарифной сетки; 2) комиссионная система; 3) на основе плавающих окладов; 4) грейдинговая система оплаты труда.

1. *Система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки* организации. Такая система предполагает применение оригинальной тарифной сетки оплаты труда. Наниматель самостоятельно устанавливает тарифные разряды, тарифные коэффициенты, ставку 1 разряда, что позволяет работникам получать вознаграждение, максимально соответствующее сложности и напряженности труда в конкретной организации. Стоит отметить, что подобная система оплаты требует обязательной фиксации должностей, профессий и разрядов работников в локальном нормативном правовом акте.

2. *Комиссионная система оплаты труда*. Такая система оплаты труда предполагает дополнительные выплаты сотруднику в соответствии с доходом, который он приносит организации по результатам собственной трудовой деятельности. Примером комиссионной оплаты труда могут быть: выплаты продавцу, составляющие фиксированный процент от проданного товара; выплаты менеджеру по рекламе соответствующие количеству привлеченных клиентов и т. д.

Существует два типа комиссионной формы оплаты труда: 1) комиссионно-премиальная (оклад и проценты); 2) комиссионно-сдельная (только проценты).

3. *Система оплаты труда на основе плавающих окладов*. Данная система предполагает ежемесячное формирование нового должностного оклада работнику на будущий месяц по результатам его трудовой деятельности за расчетный месяц. Следовательно, система оплаты

труда на основе плавающих окладов предполагает понижение или повышение размеров заработной платы работника в соответствии с изменением его производительности труда.

4. *Грейдинговая система оплаты труда.* Сущность данной оплаты труда заключается в том, что каждому работнику в соответствии с его ценностью для организации присваивается грейд (ранг). При этом, в основу определения ценности сотрудника положены следующие критерии: 1) профессиональные знания и опыт работы; 2) самостоятельность принятия решений; 3) ответственность работника; 4) профессиональные риски; 5) интеллектуальная деятельность и т. д.

При этом должности оцениваются в соответствии с количеством баллов, набранных по каждому из критериев. Далее наиболее близкие по количеству баллов должности объединяются в группы, т. е. грейды. В рамках каждого грейда рассчитываются размеры «вилки» с соответствующими им коэффициентами (1,0; 1,1; 1,2 и т. д.), в рамках которых варьируется зарплата работников. Стоит отметить, что преимуществом такой системы является то, что работник, не меняя грейда, с ростом профессионализма может увеличивать свое вознаграждение.

Другим наиболее распространенным видом денежных материальных стимулов являются доплаты и надбавки, премии. Применение таких видов обусловлено необходимостью учета дополнительных затрат работников и их вознаграждения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности.

Премии – это денежные выплаты краткосрочного стимулирующего характера, предполагающие вознаграждение работника за особые повышенные результаты трудовой деятельности, источником которой является фонд материального поощрения. Стоит отметить, что такая выплата имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Более детально доплаты, надбавки и премии будут рассмотрены в разделе «Долгосрочные и краткосрочные стимулы».

При формировании системы оплаты труда в организации целесообразно учитывать: 1) внешние; 2) внутренние; 3) рыночные и 4) нерыночные факторы (табл. G1, рис. G1). Мотивационное значение прямых и косвенных материальных стимулов приведено в табл. H1.

Следует подчеркнуть, что наибольшая эффективность системы оплаты труда и трудовых вознаграждений в целом обеспечивается выполнением следующих *принципов*:

1) *повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда*. Реализация этого принципа позволяет повысить покупательную способность заработной платы, что способствует реализации произведенной продукции и созданию условий для продолжения производственного цикла;

2) *обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы*. Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты необеспеченных товарами денег, усиления инфляции;

3) *дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов*. При несоблюдении этого принципа оплата труда приобретает уравнилительный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы;

4) *сочетание государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением*, т. е. действующая система оплаты труда в организации должна поддерживаться государственными нормами и стандартами;

5) *простоты, логичности и доступности организации оплаты труда*, т. е. каждому работнику организации должна быть понятна информация о том, от чего зависит его заработок и что он должен сделать, чтобы его повысить.

Следует отметить, что на практике вышеизложенные принципы могут нарушаться (табл. 11).

Далее перейдем к рассмотрению *неденежных материальных стимулов*. В рамках вышеназванных стимулов можно выделить следующие группы: 1) дополняющие условия труда; 2) социальные; 3) имиджевые; 4) индивидуальные (табл. 7.2).

1. *Дополняющие условия труда* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой предоставление работнику дополнительных средств для более комфортного выполнения трудовой деятельности, которые необходимы работнику, но не предусмотрены в нормативах по оборудованию рабочего места.

Таблица 7.2. Материальные неденежные стимулы

Группы стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте или должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени работника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка работников на работу или с работы; негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; полная или частичная компенсация стоимости питания и организация питания; полная или частичная компенсация стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри организации и вне нее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и др.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение, удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов или поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов или поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем или компенсация стоимости аренды жилья

Примером дополняющих условий труда может служить организация рабочего места. Так, среднестатистический работник проводит за рабочим местом восемь часов пять дней в неделю. При этом, стоит отметить, что несмотря на попытки стандартизировать рабочее место, идеального места не существует. Все зависит от индивидуальных особенностей работника и выполняемой трудовой деятельности в организации. Следовательно, оснащения рабочего места необходимым для работы современным оборудованием, средствами связи, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и т. д. является сти-

мулом для более производительной работы. Также к данной группе неденежных материальных стимулов можно отнести предоставление работнику личного автомобиля, отдельного кабинета для работы или его ремонт, привлечение в помощь работнику секретаря или помощника и т. д.

2. *Социальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой повышение эффективности использования рабочего времени путем высвобождения дополнительного времени работника. В результате нерационального распределения свободного и рабочего времени многие работники организации испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

В подобной ситуации, когда работник остро нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он старается избегать ее, понижая тем самым результаты своей трудовой деятельности. Для избегания подобной негативной ситуации могут быть использованы следующие социальные стимулы: 1) доставка работников на работу; 2) медицинская страховка; 3) режим гибкого рабочего времени и т. д.

Также к данной группе стимулов можно отнести организацию бесплатного питания. Затраты времени на питание вне организации обычно превышают аналогичные затраты в пределах ее расположения, следовательно, работник получает больше свободного времени для удовлетворения личных надобностей, отдыха, а также для трудовой деятельности.

3. *Имиджевые стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, основанных на повышении статуса работника внутри организации и за ее пределами. Примерами имиджевых стимулов могут служить: 1) предоставление служебного автомобиля для поездок в командировки; 2) организация питания в отдельном зале для высшего руководства; 3) оплата дорогостоящего отдыха для работника и членов его семьи; 4) ведение VIP-клиента организации; 5) курирование крупного особо важного проекта и т. д.

4. *Индивидуальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, применяемая к наиболее ценным работникам организации. Стоит отметить, что применение индивидуальных стимулов предполагает привлечение и удержание наиболее ценных для организации работников. Примером такого стимулирования может служить: 1) предоставление подарков для работников к определенным праздникам или событиям – юбилеи работников; 2) подарки за стаж работы; 3) новый год; 4) дни рождения и т. д.

Также к таким подаркам можно отнести предоставление сувениров особо ценным работникам с фирменной символикой организации, которые можно использовать в повседневной жизни, такие как: ручки, брелоки, кружки и т. д. Существенным индивидуальным стимулов можно считать и получение у нанимателя беспроцентного займа.

Следует отметить, что система оплаты труда должна оказывать мотивационное и стимулирующее действие на персонал организации (табл. J1).

Для оценки конкурентоспособности системы оплаты труда целесообразно использовать экономические показатели (табл. K1) [33, с. 143–144].

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с: 1) социальными; 2) моральными; 3) творческими; 4) социально-психологическими потребностями; 5) потребностями в самоутверждении и т. д. (рис. L1).

1. *Социальные стимулы* связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Основным социальным стимулом можно считать перспективы карьерного роста. Не каждый высококвалифицированный работник будет длительное время работать в организации, не имея таких перспектив, даже в случае дополнительной мотивации в виде соответствующей оплаты труда. Другими примерами социальных стимулов могут служить: 1) участие в управлении организацией; 2) престиж работы; 3) прохождение обучения с последующим получением соответствующего документа и т. д.

2. *Моральные стимулы* – это группа стимулов, связанных с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении (табл. 7.3).

Таблица 7.3. **Моральные стимулы**

Группа стимулов	Стимулы
1	2
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания. Собрания трудового коллектива. Презентации успешных проектов. Организованный внутренний пиар. Целенаправленная идеологическая работа. Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть). Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)

1	2
Организа- ция корпора- тивных мероприя- тий	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга, т. е. коллективные мероприятия, направленные на сплочение коллектива
Офици- альное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, статусными премиями. Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
Регулиро- вание взаимо- отношений в коллек- тиве	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация кадров. Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке навыков эффективного взаимодействия

Олицетворением моральных стимулов является признание. Так, людям необходимо знать, не только как выполнять свои трудовые обязанности, но и на сколько результаты их трудовой деятельности замечены и оценены окружающими. Признание бывает личным и публичным. Личное признание представляет собой доклады высшему руководству о наиболее отличившихся работниках и последующее их вознаграждение. Примерами личного признания являются: 1) почетные грамоты; 2) похвала от руководства; 3) письменные благодарности и т. д.

К публичному признанию относится широкое распространение в средствах массовой информации о трудовых достижениях работников. Примерами публичного признания являются: 1) публикация в газете; 2) доска почета и т. д.

3. *Творческие стимулы* рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Такие стимулы выражаются в возможности перехода работнику от монотонного процесса трудовой деятельности к более интересному, творческому содержанию. При этом под монотонностью процесса трудовой деятельности может пониматься как объективная характеристика самого процесса трудовой деятельностью, так и субъективная, как следствие длительной однообразной работы. Пример творческого сти-

мула является возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

4. *Социально-психологические стимулы* – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – социально-психологический климат в коллективе, формирующийся благодаря: 1) стилю руководства; 2) авторитету руководителя; 3) особенностям членов коллектива; 4) отношениям формального и неформального лидера и т. д.

Стоит отметить, что положительный климат в коллективе благотворно влияет на: 1) состояние работающих работников; 2) характер и формы межличностных отношений; 3) дисциплинированность; 4) самостоятельность и т. д.

Одним из способов управления социально-психологическим климатом является проведение корпоративных мероприятий, способствующих формированию коллектива, как единой команды, и повышению авторитета организации в целом, не только среди работников. Так, можно выделить следующие мероприятия по цели проведения: 1) празднично-развлекательные (празднование Нового года); 2) сплочение коллектива (абонементы для совместного посещения бассейна); 3) обозначить и подчеркнуть заслуги лучших работников; 4) наладить связи между руководителем и подчиненными; 5) создать дух соперничества (мероприятия в виде соревнования) и другое.

5. *Стимулы самоутверждения*. Последней и самой сложной группой нематериальных стимулов являются стимулы самоутверждения. Стимулы, входящие в данную группу, имеют глубоко индивидуальный характер. Такие стимулы представляют собой внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

Следует отметить, что для эффективной работы предприятия целесообразно налаживание диалога между руководством и работниками, целью которого выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации (рис. М1). Необходимо подчеркнуть, что существуют различные классификации стимулов. Так, например, И. П. Поварич и Б. Г. Прошкин дополнительно выделяют стимулирование свободным временем и организационное (трудовое) стимулирование (табл. N1–N3) [35].

Таким образом, существует многообразие финансовых и нефинансовых стимулов, при этом выбор их применения на практике целиком и полностью зависит от администрации организации. Возможность

использования стимулов зачастую определяется финансовым положением предприятия, вместе с тем, в зарубежных успешных организациях применяется совокупность финансовых и нефинансовых стимулов, при этом предпочтение отдается преимущественному использованию группы нефинансовых стимулов.

7.2.2. Долгосрочные и краткосрочные стимулы

В соответствии с периодом воздействия на работника выделяют следующие стимулы: 1) долгосрочные; 2) краткосрочные. В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику.

Краткосрочные стимулы – это материальное воздействие на интересы работника в течение данного текущего года. К краткосрочным стимулам на практике относят: 1) надбавки и доплаты; 2) плата за единицу произведенной продукции; 3) индивидуальные премии и программы участия в доходах организации.

Рассмотрим более подробно краткосрочные стимулы и случаи их применения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности. Надбавки и доплаты могут выступать в качестве стимула за: 1) сверхурочную работу; 2) сменную работу (работу в выходные и праздничные дни); 3) явку на работу (сверхурочный вызов на работу); 4) явка на работу (простои); 5) опасную работу и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения надбавок и доплат.

1. *Сверхурочная работа*. На практике случается ситуация, требующая от работников трудовую активность, превышающей 40 часов в неделю. В подобной ситуации работнику выплачиваются надбавки за сверхурочную работу. Стоит отметить, что расходы на выплаты сверхурочных обычно не превышают найма дополнительной рабочей силы. Особенно актуально применение доплат за сверхурочную работу на должностях, требующих дополнительного опыта и квалификации.

2. *Сменная работа (работа в выходные и праздничные дни)*. Существует ряд профессий, предполагающих наличие работника на рабочем месте 24 часа в сутки. В таких случаях предполагается сменная работа (вторая смена 16:00–00:00, третья смена 00:00–08:00), при этом работник получает дополнительную надбавку за работу в выходные и

праздничные дни. Такая доплата не рассматривается как часть базовой заработной платы работника. Так, к примеру, работники, рабочие дни которых попадают на субботу получают полуторную ставку, на воскресенье и праздничные дни – двойную.

3. *Явка на работу (сверхурочный вызов на работу)*. Работники, занимающие ответственные должности и по объективным причинам не имеющие возможности к замене вследствие определенных умений и навыков могут быть вызваны на сверхурочную работу в любой момент времени. В подобной ситуации работник получает надбавку, так как в любой момент времени работник находится в состоянии ожидания работы, может быть вызван, и должен быть готов выполнять трудовую деятельность.

4. *Явка на работу (простой)*. В случаях, когда работнику не сделали соответствующего предупреждения, тот явился на работу, но не может приступить к трудовой деятельности по объективным, не зависящим от него причинам, работнику полагаются выплаты компенсационного характера. Предполагается следующий механизм компенсации: 1) работник получает заработную плату за полный трудовой день, если работа была начата, но приостановлена от независящих от работника причин; 2) работник получает заработную плату за минимальные 4 часа, в том случае, если работы не было в наличии, а работник в соответствии с графиком должен находиться на рабочем месте.

5. *Опасная работа*. В случае вредных, неблагоприятных для человеческого организма условий труда предполагаются выплаты компенсационного характера за дополнительные усилия, прилагаемые работником в ходе выполнения трудовой деятельности. Надбавки за опасную работу различаются в зависимости от уровня опасных условий и оказываемого влияния на работника.

Другим примером краткосрочных материальных стимулов является *плата за единицу произведенной продукции*. Подобные стимулы представляют собой установление соотношения единицы результата трудовой деятельности работника к единице оплаты труда. При этом, в качестве показателей такого соотношения выступают: 1) норма времени, т. е. затраты трудового времени на производство единицы продукции или выполнения единицы работы; 2) норма обслуживания, т. е. результат трудовой деятельности, который необходимо получить за единицу времени; 3) норма численности, т. е. количество работников необходимых для выполнения единицы работы.

Индивидуальные премии и награды также являются примерами краткосрочного стимулирования. Основой стимулирования является вознаграждение работника за положительную трудовую деятельность. Стоит отметить, что действия работников, имеющие особую значимость для администрации организации, могут дополнительно вознаграждаться индивидуальными премиями и наградами. Примерами индивидуальных премий и наград служат премии за: 1) посещение, 2) срок службы; 3) направление; 4) патенты; 5) достижения; 6) соревнования и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения индивидуальных премий и наград.

1. *Премия за посещения* – это выплаты материального характера, встречающиеся в зарубежной практике и призванные решить проблему с прогулами. Применяется такой стимул в организациях, в которых замена работников является затруднительной ввиду наличия определенных навыков и опыта у постоянных работников.

2. *Награды за срок службы*. Дополнительная награда за срок службы в организации (10, 20, 30 лет). Такая награда, помимо денежного вознаграждения, предусматривает в некоторых организациях дополнительное стимулирование неденежного характера: золотая ручка, алмазные запонки и т. д.

3. *Награды за направление*. Работники, которые отбирают, направляют и обучают молодых специалистов, претендующих на место работника организации, имеют дополнительное вознаграждение за свои усилия, в случае если такой работник становится полноправным членом трудового коллектива. Такие стимулы уместно применять только в исключительных случаях, когда спрос на рабочую силу значительно превышает ее предложение.

4. *Награды за патенты*. Инновационная деятельность организации – это рисковая деятельность, позволяющая в случае успеха значительно выделить предприятие перед его конкурентами на рынке. Вследствие чего работникам, занимающимся инновационной деятельностью, результаты которой признаны научным сообществом и имеют патенты, предоставляется дополнительная награда.

5. *Награды за достижения*. Некоторые организации помимо основных наград – продвижение по службе, предполагают наличие дополнительных стимулов, таких как публикации в профессиональных журналах достижений работника за весь период трудовых отношений и т. д.

6. *Премии за соревнования*. Во многих организациях применяется механизм соревнования между трудовыми коллективами или отдель-

ными работниками. Участие и победа в таких соревнованиях предполагает дополнительное стимулирование. Важно отметить, что создание в коллективе здоровой конкуренции способствует значительному повышению эффективности труда. В качестве критериев для соревнований выступают такие показатели, как: 1) производительность труда; 2) качество продукции; 3) издержки производства и реализации (их сокращение); 4) коэффициент использования времени смены и т. д.

Программы участия в доходах организации. Сущность стимулирования с применением программ участия работников в доходах организации заключается в разделении дополнительной прибыли, полученной от дополнительных трудовых усилий работников между организацией и ее персоналом. Применение таких стимулов получило наибольшее распространение в зарубежных организациях и базируется на: 1) системе Скэнлона; 2) системе Ракера; 3) системе Ипрошеар.

Рассмотрим вышеназванные системы распределения прибыли организации более детально.

1. *Система Скэнлона.* Данная система предполагает распределение экономии заработной платы полученной в результате роста производительности труда. Реализация этой системы предполагает наличие трех этапов: первый этап – определение доли фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции; второй этап – сравнение фактического и нормативного показателя; третий этап – в случае, если фактический показатель превышает нормативный, то полученная разница распределяется между организацией и работниками в пропорции 1:3 соответственно.

2. *Система Ракера* – это система, основанная на премировании работников за увеличение показателя объема условно чистой продукции в расчете на один рубль заработной платы. При этом расчёт условно чистой продукции предполагает разницу между объемами продаж и другими затратами организации: 1) проценты за кредит и выплаты банкам; 2) изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов; 3) прочие выплаты внешним организациям.

3. *Система Ипрошеар.* Данная система, основанная на премировании работников за экономию рабочего времени, требуемого на выполнение заданного объема работ (норма времени). Система аналогична предыдущим, однако предполагает расчет повышения производительности труда не в денежном эквиваленте, а в затратах рабочего времени (в человеко-часах).

Существуют и другие системы распределения прибыли, вместе с тем, стоит отметить ряд *характерных черт для применения такого стимула*:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению в процессе принятия решений. Такой подход позволяет сохранить принципы гласности и справедливости;

2) определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем распределения прибыли, что также позволяет соблюсти принцип справедливости. Важно подчеркнуть, что рядовые работники лучше осознают показатели, позволяющие поднять производительность труда на предприятии, нежели администрация организации.

Рассмотрев краткосрочные стимулы, переходим к группе долгосрочных стимулов. Так, *долгосрочные стимулы* представляют собой материальное воздействие на интересы работника в течение длительного периода времени (всей трудовой деятельности работника). Примерами долгосрочных стимулов могут служить: 1) пенсионные планы; 2) отсроченные компенсационные выплаты; 3) отсроченное участие в прибылях; 4) участия работников в акционерной собственности и т. д.

Рассмотрим более детально долгосрочные стимулы.

1. *Пенсионный план*. Подавляющее большинство работников, работающих в организации более 10 лет надеются на уверенность и социальную защищенность после окончания своей трудовой деятельности. Подобную уверенность работникам придает уровень полагающейся работнику пенсии за выслугу лет. Следовательно, пенсионный план – это программа для работников по увеличению пенсионных пособий, положенных им в пожилом возрасте. Различают два основных типа пенсионных планов: 1) с установленными выплатами и 2) с установленными взносами. Планы с установленными выплатами предполагают раскрытие суммы обязательств по плану перед работником. Планы с установленными взносами предполагают раскрытие только суммы взносов, при этом размер пенсии определяется только накоплениями на пенсионном счете.

2. *Отсроченные компенсационные выплаты*. Данный стимул тесно связан с пенсионным планом и предполагает долю материального вознаграждения, начисленного, но не выплачиваемого до определенного периода времени. Примерами отсроченных компенсационных выплат могут служить отчисления в пенсионные или страховые фонды. Такие выплаты предполагают вознаграждения в будущих периодах за достижения в текущем периоде, что позволяет мотивировать работника на

более длительную работу в организации. Стоит отметить, что при досрочном изъятии средств или увольнении работника начисляются специальные штрафы.

3. *Отсроченное участие в прибылях* – это способ долгосрочного стимулирования работника, при котором определенная доля из прибыли организации выделяется работнику ежегодно, однако выплаты не происходят, а сумма поступает на сберегательный счет, с которого работник имеет право снять денежные средства по истечению определенного периода времени или выхода на пенсию.

4. *План участия работников в акционерной собственности*. В ходе трудовой деятельности работник ежегодно получает долю в организации в размере акций пропорционально сроку службы и величине заработной платы. При этом, работник до выхода на пенсию не имеет права продажи акций. При зачислении акций на счет учитывается также должность работника. Работникам-держателям акций может даваться возможность голосовать по своим акциям, при этом такая возможность может и не предоставляться.

7.2.3. Позитивные и негативные стимулы

По специфике методов воздействия применяемые стимулы делятся на две группы: 1) позитивные и 2) негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовлетворения от самого процесса. На практике для обозначения данной группы стимулов используется также название «метод пряника». Примерами позитивных стимулов являются: 1) бонусные выплаты; 2) премии; 3) льготы; 4) оплачиваемый отпуск; 5) дополнительные выходные дни; 6) повышение по должности и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения позитивных стимулов заключается в том, что такое воздействие не только вознаграждает работника за трудовое поведение, требуемое организацией, но и создает чувство удовлетворенности, что вдохновляет на продолжение активной плодотворной трудовой деятельности. Следовательно, цель применения позитивных стимулов – это достижение лучших результатов и поощрение развития.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. На практике для обозначения данной группы стимулов используется также название «метод кнута». Примерами негативных стимулов являются: 1) замечания; 2) выговора;

3) штрафы; 4) взыскания; 5) увольнение; 6) лишение льгот; 7) перенос отпуска на неудобное время; 8) угроза увольнения и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения негативных стимулов заключается в том, что стимулируемый испытывает чувство страха потерпеть неудачу. При этом наказание имеет ценность не как воздействие на подчиненного за его неправильное действие, а как барьер, который блокирует повторение аналогичных будущих действий, нежелательных для организации. Важно подчеркнуть, что цель применения негативных стимулов – это устранение неудач и рисков. Для выполнения данной цели существует ряд правил, которые нужно выполнять для эффективного и уместного использования негативного стимулирования: 1) своевременность применения негативного стимулирования, следующего за нежелательным поступком; 2) необходимо, чтобы работник четко понимал причины применения негативных стимулов, а также способы их устранения; 3) делать акцент на возможность предотвращения недостатков; 4) не устраивать «разбор полетов» наказуемого работника в присутствии подчиненных; 5) наряду с негативными стимулами необходимо вносить элементы похвалы, уважительного отношения к личности; 6) персонал должен быть информирован о правилах игры, т. е. о нежелательных действиях и последующих мерах; 7) применение негативных стимулов должно соответствовать проступку; 8) применение материальных негативных стимулов допустимо только в тех случаях, когда действиями работника организации нанесен прямой материальный ущерб; 9) не допускать после критики понижения требований к продуктивности работы; 10) необходимо установить причины негативного поведения.

В соответствии с вышеназванными условиями, важно выявлять случаи, при которых такое стимулирование возымеет эффект, для чего необходимо понимать *причины нежелательных действий работника*. Так, среди основных причин можно выделить следующие:

1) *вознаграждение несоответствующее трудовой деятельности*. Рассматривая данный случай с позиции теории справедливости Адамса можно заключить, что работник, считая свое вознаграждение несправедливым, теряет мотивацию к трудовой деятельности и ищет альтернативные пути восстановления справедливости. Применение негативного стимулирования в данном случае лишь ухудшит ситуацию;

2) *невыполнимые задачи*. Рассматривая такой случай с позиции теории ожидания В. Врума можно заключить, что работник, не находя устойчивой связи между затраченными усилиями на выполнение поставленных задач и вознаграждением трудовой деятельности ищет альтернативные пути удовлетворения собственных потребностей.

Применение негативного стимулирования в данном случае может, как не возыметь никакого эффекта, так и ухудшить ситуацию;

3) *отсутствие свода моральных принципов*. Данная ситуация свойственна для организаций, где основной задачей является получение прибыли. В подобных ситуациях практикуются обманы клиентов, партнеров и даже собственных работников. Применение негативного стимулирования в данном случае уместно;

4) *неуважение со стороны руководства*. Проявление негативного поведения в данной ситуации обуславливается, с одной стороны – желанием отомстить руководителю, с другой – получить компенсацию (в том числе моральную) за проявленное неуважение. Применение негативного стимулирования в данном случае уместно, однако рекомендуется решать конфликт другими методами;

5) *привычки работника и опыт безнаказанности действий*. Проявление негативного поведения в данном случае объясняется личностными факторами самого работника. Бороться с проявлением негативного поведения в таких случаях является затруднительным. При этом, применение негативного стимулирования в таких случаях уместно.

В зарубежных литературных источниках рекомендуется крайне осторожно и ситуационно использовать негативное стимулирование. Вместе с тем, стоит отметить возможность получения аналогичных результатов при применении как позитивных, так и негативных стимулов. Так, например, работник будет стремиться к получению максимального результата трудовой деятельности, как из-за страха быть уволенным (негативная мотивация), так и за счет возможности быть замеченным и получить дополнительное вознаграждение (позитивная мотивация).

7.2.4. Побуждение, вознаграждение, принуждение

По направленности на мотивационную структуру личности стимулы подразделяются на три группы: 1) побуждение; 2) вознаграждение; 3) принуждение.

Побуждение – это группа стимулов, направленных на создание внутренней мотивации с целью формирования устойчивого интереса к содержанию трудовой деятельности. В данную группу преимущественно входят положительные стимулы денежного или неденежного характера, предполагающие осознанное или не осознанное воздействие на мотивационную структуру личности.

Вознаграждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации. Стоит отметить,

что в отличие от побуждения вознаграждение предполагает использование как положительных, так и отрицательных стимулов. Важно подчеркнуть особую эффективность использования совокупности материальных и нематериальных стимулов в процессе применения вознаграждения.

Принуждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации, основанная на применении отрицательных стимулов в условиях, предполагающих наличие ограничений свободы выбора линии поведения для стимулируемого. Данная группа стимулов обладает следующими *особенностями*: 1) группа включает отрицательные стимулы; 2) стимулы предполагают ограничение свободы выбора трудового поведения; 3) принуждение воздействует на первичные потребности работника, обеспечивающие его существование.

Принуждение бывает двух видов: прямое и косвенное.

Прямое принуждение – это группа стимулов, основанных на отношениях господства и подчинения. Примерами прямого принуждения в современных условиях служат: труд заключенных, военнопленных. Важно подчеркнуть, что данная группа стимулов наименее эффективна с точки зрения результатов трудовой деятельности, так как предполагает подавление интересов личности, что, в свою очередь, вызывает отсутствие интереса к труду.

Косвенное принуждение к трудовой деятельности характеризуется наличием у субъектов определенной свободы выбора, однако, уровень удовлетворения интересов личности остается критическим. Косвенное принуждение бывает нескольких видов:

1) *экономическое принуждение* предполагает вынужденную продажу рабочей силы в обмен на необходимое для существования количество денежных благ. Важно отметить, что в настоящее время экономическое принуждение наиболее распространенная форма в развитых странах со стабильной экономикой;

2) *административное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему отрицательных стимулов в отношении субъекта с использованием административных рамок;

3) *социально-нормативное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему: а) этических; б) культурных; в) религиозных и г) идеологических норм. При этом свобода выбора ограничивается господствующими в обществе социальными нормами;

4) *технологическое принуждение* представляет собой ограничение свободы работника в выборе места приложения труда на основе от-

чуждения труда как деятельности. Примером технологического принуждения может случить «закрепление» работника за рабочим местом.

Таким образом, побуждение в соответствии с определением формирует внутреннюю мотивацию, принуждение и вознаграждение – внешнюю. При этом при создании мотивационной структуры нельзя использовать только вознаграждение. Так, применение стимулов, направленных на создание внешней мотивации, дает краткосрочный результат и требует постоянного подкрепления. При этом, постоянно требуется увеличение воздействия для удовлетворения растущих потребностей работников. Применение стимулов, направленных на создание внутренней мотивации, дает долговременный эффект, однако, мгновенного результата от воздействия не последует. Вследствие чего, необходимо комплексно использовать, как стимулы для создания внутренней мотивации, так и стимулы для создания внешней.

Вопросы для самопроверки

1. Какие группы стимулов Вы знаете? Приведите классификацию стимулов.
2. Охарактеризуйте группы материальных и нематериальных стимулов. Приведите примеры.
3. Приведите примеры разных групп моральных стимулов.
4. Охарактеризуйте связь типов стимулов к труду и мотивов трудовой деятельности.
5. Укажите отличие стимулов от мотивов.
6. Какие формы оплаты труда Вы знаете?
7. Охарактеризуйте особенности применения различных форм оплаты труда, укажите их преимущества и недостатки.
8. Какие программы участия в стимулах Вы знаете?
9. Приведите особенности систем стимулирования программ участия работников в доходах организации.
10. Какие условия нужно соблюдать для эффективного применения негативных и позитивных стимулов?
11. Какие группы стимулов по направленности выделяют? Охарактеризуйте эти группы.
12. Приведите примеры применения позитивных и негативных стимулов, долгосрочных и краткосрочных стимулов.
13. В каких ситуациях актуально применение индивидуальных премий и надбавок?

8. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

8.1. Основные формы стимулирования труда

Как известно, *стимулирование* – это процесс воздействия на работника посредством внешних факторов с целью повышения его трудовой активности.

Форма – это понятие, которое употребляется для обозначения внутренней организации содержания чего-либо.

Следовательно, под *формами стимулирования труда* необходимо понимать типы стимулирования, раскрывающие саму структуру понятия. В табл. 8.1 представлены основные формы стимулирования труда, выделяемые в соответствии со следующими *признаками*: взаимосвязь стимулирования труда и результаты трудовой деятельности.

1. *В зависимости от взаимосвязи стимулирования труда и результатов трудовой деятельности* различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит так же отметить, что такие формы различаются и по степени информированности объекта стимулирования.

Таблица 8.1. **Формы стимулирования труда**

№ п. п.	Признак	Форма стимулирования
1	Взаимосвязь стимулирования и результатов деятельности	Опережающая
		Подкрепляющая
2	Объекту воздействия	Индивидуальная
		Коллективная
3	Характера конкретных условий получения стимула	Общая
		Целевая
4	Количественное изменение воздействия	Пропорциональное
		Прогрессивная
		Регрессивная
5	Механизмом принуждения к трудовой деятельности	Жесткая
		Либеральная
7	По времени получения награды	Непосредственная
		Текущая
		Перспективная
6	Длительности стимулирования	Актуальная
		Перспективная

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой деятельности до начала трудового процесса.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информированность.

2. *В соответствии с объектом воздействия* выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом.

3. *В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула* следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования, распространяющуюся на всех участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника применительно к конкретным условиям труда.

4. *В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника* можно выделить: 1) пропорциональную; 2) прогрессивную; 3) регрессивную формы стимулирования.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула).

Регрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула).

5. *В соответствии с механизмом принуждения человека к труду* выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования трудовой деятельности работников, предполагающая привлечение человека к выполнению трудовой деятельности.

6. В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула можно выделить следующие формы стимулирования трудовой деятельности: 1) непосредственная; 2) текущая; 3) перспективная.

Непосредственное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени, т. е. после выполнения им определенных действий.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени.

7. В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. Такая классификация аналогична непосредственной, текущей и перспективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Актуальная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника.

8.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования

В зависимости от взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит также отметить, что такие формы различаются и по степени информированности объекта стимулирования.

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой

деятельности до начала трудового процесса. При этом работнику сообщаются: 1) методы измерения результатов труда; 2) методы оценки, 3) соответствующее стимулирование.

Преимуществами опережающего стимулирования являются: 1) четкая целевая направленность; 2) высокая приспособленность для побуждения различных исполнителей; 3) гласность принципов построения стимулирования; 4) достижение быстрого стимулирующего эффекта.

Вместе с преимуществами такого стимулирования имеются и недостатки. *К основным недостаткам опережающего стимулирования* относятся: 1) необходимость детальной проработки системы стимулирования для различных видов трудовой деятельности; 2) необходимость детальной проработки измерений результатов труда и их оценки для различных видов деятельности; 3) несовпадение целей объекта и субъекта стимулирования.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информированность. Следовательно, работник узнает о том, насколько его действия были важны для организации только по окончании трудовой деятельности и получению определенных результатов. При этом цель подкрепляющего стимулирования – это закрепление уже совершенных действий и формирование положительной модели поведения работника. *К достоинствам подкрепляющего стимулирования* относят: 1) не требует создания нормативной базы стимулирования; 2) акцентирует внимание на результатах трудовой деятельности; 3) единство ценностных ориентаций; 4) возможность использования на работах, результат которых неочевиден (работники управления).

Наряду с преимуществами подкрепляющего стимулирования существует и ряд недостатков. Так *основными недостатками* данной формы стимулирования являются: 1) отсутствие быстрого стимулирующего эффекта; 2) рассчитан на многоцикличный или монотонный труд; 3) требует доверия к субъекту стимулирования; 4) требует единства целей объекта и субъекта стимулирования труда.

Таким образом, вышеназванные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть использованы ситуационно в соответствии с целями и задачами субъекта стимулирования применительно к конкретным условиям трудовой деятельности.

8.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования

В соответствии с объектом воздействия выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности. Такое деление имеет тесную связь с видами трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника. *К достоинствам индивидуальной формы* стимулирования труда можно отнести следующие: 1) четкая связь между трудовой деятельностью конкретного исполнителя и его вознаграждением; 2) четкая целевая направленность.

Наряду с преимуществами индивидуальной формы стимулирования труда существует и ряд недостатков. *Основными недостатками* такой формы стимулирования трудовой деятельности являются: 1) концентрация оценки на выполнении конкретных производственных операций; 2) несовпадение целей работника и целей коллектива; 3) негативное влияние на социально-психологический климат коллектива.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом. *Достоинствами применения коллективной формы* стимулирования трудовой деятельности могут служить: 1) единство целей работника и целей коллектива; 2) ощущение причастности к социальной группе (коллективу); 3) положительное влияние на социально-психологический климат в коллективе.

Среди недостатков применения коллективных форм стимулирования трудовой деятельности работников можно выделить следующие: 1) трудности с определением вклада отдельного работника в результат трудовой деятельности коллектива; 2) трудности с распределением вознаграждения отдельным исполнителям.

Таким образом, вышеназванные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть использованы ситуационно. Основным критерием использования таких форм являются применяемые в организации виды трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

8.4. Общая и целевая формы стимулирования труда

В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования труда, распространяющуюся на всех участников трудового процесса. Стимулирование с применением общей формы обычно осуществляется в связи с проведением коллективных мероприятий, таких как: 1) праздничные события; 2) социалистические соревнования; 3) подведение итогов за определенный период деятельности и т. д.

Стоит отметить, что при подведении итогов учитываются не только продолжительность бездефектного бесперебойного труда, но и разовые выдающиеся достижения участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника, применительно к конкретным условиям труда. Такая форма предполагает обязательную разработку специальных положений, на основании которых производится вознаграждение трудовой деятельности индивидуальных работников. При этом, необходимо четко фиксировать результаты трудовой деятельности, разрабатывать критерии оценки и проводить оценку, распределять вознаграждение в соответствии с проведенной оценкой.

8.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда

В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника можно выделить: 1) пропорциональную; 2) прогрессивную; 3) регрессивную формы стимулирования труда.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула). Так, в соответствии с прогрессивной формой воздействия на протяжении длительного периода времени за одни и те же трудовые затраты

предполагается растущее воздействие. На практике использование прогрессивного стимулирования объясняется следующим:

1) повышение оплаты трудовой деятельности только на ограниченное время вызывает эффект повышения производительности труда, что объясняется адаптацией к реальным применяемым стимулам;

2) если воздействие носит постоянный характер (ежемесячные фиксированные премии), то оно воспринимается как гарантированное и не приводит к росту производительности труда;

3) повышение квалификации, стажа трудовой деятельности, получение образования и т. д. приводит к повышению трудовых амбиций работника, что требует увеличения воздействия (стимулирования);

4) при выполнении трудовой деятельности в тяжелых, вредных, интенсивных и т. д. условиях труда потребность в увеличении стимула необходима;

5) в соответствии с возрастающими потребностями, работник постоянно находится в ожидании более высокого уровня воздействия (стимулирования).

Регрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула). Подобная ситуация объясняется адаптацией работников к условиям процесса трудовой деятельности. Применение регрессивных форм стимулирования трудовой деятельности объясняется следующим:

1) многие виды трудовой деятельности предполагают особую сложность для работника в начальный период, следовательно, такому периоду должна соответствовать максимальная мера воздействия (стимула). Примером такой трудовой деятельности может служить введение новых технологий или оборудования и адаптация работников к ним;

2) работник с течением времени приспосабливается к трудовому процессу и открывает в нем творческое содержание, при этом значимость внешней мотивации, как стимула к трудовой деятельности снижается и замещается внутренней творческой мотивацией работника.

Таким образом, вышеизложенные формы стимулирования трудовой деятельности должны быть использованы ситуационно, при этом главным критерием их использования является индивидуальное отношение человека к трудовой деятельности и к ожиданию вознаграждения за данную деятельность.

8.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда

В соответствии с механизмом принуждения человека к труду выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности. При этом, механизм принуждения ориентируется на страх неудовлетворения или неполного удовлетворения базовых важнейших потребностей личности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования труда работника, предполагающая привлечение человека к выполнению трудовой деятельности. Механизм привлечения, используемый в либеральном стимулировании, предполагает ориентацию личности на возможность достижения максимума в удовлетворении ее потребностей.

Стоит отметить, что принуждение является более действенной формой стимулирования трудовой деятельности. Критериями применения той или иной формы стимулирования труда могут выступать: 1) соотношение трудовых условий, конечного результата и вознаграждения; 2) применение индивидуальной или коллективной форм оплаты труда, так как жесткое стимулирование наиболее свойственно индивидуальной форме; 3) наличие или отсутствие компонентов социальной защиты: минимальный уровень заработной платы, дотации и т. д. Наличие социальной защиты ослабляет эффективность применения жесткого стимулирования; 4) творческие условия труда, предполагающие самостоятельность организации трудового процесса. В сравнении с обычными условиями трудовой деятельности, такие условия не позволяют установить жесткие конкретные требования к труду работников, и, следовательно, снижают эффективность применения жесткого стимулирования труда.

К таким компонентам в оплате труда могут относиться: а) дотации; б) официальный минимальный уровень заработной платы работника; в) внутриорганизационные способы взаимопомощи; г) гарантии выплат и т. д.

Наличие социальной защиты ослабляет стимулирующий механизм в трудовой деятельности человека, создает ситуацию либерального стимулирования: отношение человека к труду определяется не критической материальной необходимостью, а моральным выбором, т. е. зависит от настроения и сознательности работника.

Также необходимо учитывать и такой фактор, как самостоятельный или наемный труд. Если в первом случае работник имеет возможность

«выбирать» меру активности и вознаграждения по собственному усмотрению, то во втором – они достаточно жестко определяются организацией и требованиями работодателя, т. е. оплата труда зависит от работодателя.

8.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы

В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула можно выделить следующие формы стимулирования трудовой деятельности: 1) непосредственная; 2) текущая; 3) перспективная.

Непосредственное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий.

Достоинствами непосредственной формы стимулирования являются: 1) прямая связь между действиями и стимулами; 2) минимальный промежуток времени между действиями и стимулами; 3) оперативность.

К недостаткам применения непосредственного воздействия можно отнести: 1) направленность на решение краткосрочных задач; 2) негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе; 3) несоответствие целей коллектива и отдельно взятого работника.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени после выполнения им определенных действий. Примерами использования на практике текущих форм стимулирования трудовой деятельности могут служить следующие виды премий: 1) ежемесячная; 2) ежеквартальная; 3) годовая.

Главным *достоинством текущего стимулирования* является то, что, как и при применении непосредственной формы стимулирования труда, существует прямая связь между действиями и стимулами.

Недостатком текущего стимулирования можно считать тот факт, что при установлении фиксированных сроков стимулирования работник ориентирует свою трудовую деятельность на конец этих сроков, что сопровождается ростом ее эффективности только по окончании периода.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени. Примером перспективного

стимулирования является внесение человека в списки в очередь на строительство жилья, применяемое вузами, находящимися в областных центрах.

Преимуществами перспективного стимулирования являются: 1) долговременная мотивация работников; 2) благоприятное воздействие на социально-психологический климат коллектива.

Основным недостатком такой формы стимулирования является нечеткая связь между действиями работников и системой стимулирования труда.

8.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда

В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. В такую классификацию положен принцип, аналогичный принципу, представленному в предыдущем пункте.

Так, *актуальная форма стимулирования трудовой деятельности* представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования труда, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника, таких, как: 1) власть; 2) социальное продвижение; 3) стабильность и т. д.

К случаям наиболее уместного использования перспективной формы стимулирования можно отнести: 1) необходимость достижения особо значимых и глобальных целей; 2) высокая вероятность достижения глобальной цели; 3) объекты мотивации обладают рядом необходимых качеств, таких как: целеустремленность, терпение и т. д.

Важно также подчеркнуть, что применение перспективных форм стимулирования требует введение элементов *контроля со стороны администрации организации*. При этом, использование контроля наряду с методами стимулирования неоднозначно. Так, с одной стороны, контроль является своего рода инструментом принуждения работника к выполнению трудовой деятельности.

Следовательно, контроль способен повысить результат работы, но снизить его внутреннюю мотивацию, в то время как стимулирование труда, основанное на внутренней мотивации, позволяет увеличить добровольную активность трудовой деятельности работника. С другой стороны, если мотивация базируется, в основном, на внешнем стиму-

лировании, то работник всегда предпочтет меньшие затраты труда большим, при получении аналогичного результата (наблюдается противопоставление целей организации и целей работника). Следовательно, в случае применения перспективных форм стимулирования контроль выступает инструментом, определяющим соответствие трудовых затрат и вознаграждения.

Вопросы для самопроверки

1. Какие формы стимулирования труда Вы знаете?
2. В чем сущность опережающих и подкрепляющих форм стимулирования труда?
3. Назовите достоинства и недостатки индивидуальных и коллективных форм стимулирования труда.
4. Приведите примеры применения на практике общих и целевых форм стимулирования трудовой деятельности.
5. В чем сущность пропорциональных, прогрессивных и регрессивных форм стимулирования труда?
6. Какие отличия в применении жестких и либеральных форм стимулирования труда Вы можете назвать?
7. Что понимается под актуальными и перспективными формами стимулирования труда?

9. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

9.1. Понятие мотивации с позиции физиологии

Мотивация – это сложный, многоаспектный процесс, имеющий отношение ко многим сторонам жизнедеятельности человека. Среди всех проявлений данного процесса, выделяются такие *основополагающие аспекты*, как: 1) физиологический; 2) психологический; 3) социальный.

Рассмотрим сущность факторов системы мотивации и стимулирования более детально, начав с физиологического аспекта. Так, *физиологические факторы* – это естественные (физические) свойства человека, обусловленные его биологической природой и определяющие естественные границы потребления, и потребительские привычки. К ним относятся: 1) характеристики физического состояния; 2) антропологические особенности.

При этом с позиции физиологии, *мотивация базируется* на актуализации потребностей системно-организованного возбуждения центральной нервной системы, вызывающего направленную на удовлетворение такой потребности активность организма (акты поведения).

Важно подчеркнуть, что в физиологическом аспекте важнейшая роль в процессе мотивации и получения ответной реакции отводится такой функции, как раздражение. При этом под *раздражением* понимается биохимическая реакция во внутренней среде организма и действии внешних раздражителей.

Следовательно, *мотивационное воздействие на индивида* с позиции физиологии выступает как внутренний или внешний раздражитель, который оказывает воздействие на организм человека, что приводит к изменению состояния возбуждаемых структур и вызывает активную направленную реакцию.

9.2. Понятие и роль таксисов в процессе мотивации

Классическая физиология мозга (учение по Ивану Петровичу Павлову), основанная на рефлекторном принципе, рассматривает любой мотивационный акт, как детерминированный раздражителями и построенный по схеме рефлекторной дуги. При таком подходе представляется, что нервные процессы, опосредующие поведение, инициируются раздражением рецепторов из внешней среды.

С позиции физиологии мозга такой процесс неразрывно связан с понятием «таксис». Так, таксис (от греч. *taxis* – порядок, расположение) – это инстинктивная форма пространственной ориентации животных, в соответствии с которой они начинают двигаться либо по направлению к благоприятным, жизненно необходимым элементам окружающей среды (положительные таксисы), либо от неблагоприятных (отрицательные таксисы). У человека также наблюдается стремление к автоматическим действиям, обусловленным притягательностью или отвратительностью внешнего стимула. При этом притягательность и отвратительность стимула субъективна и не означает его безусловной биологической полезности или вредности для человеческого организма. В табл. 9.1 представлены виды таксисов применяемые при построении системы мотивации и стимулирования.

Таблица 9.1. Виды таксисов применительно к человеческому организму

Название	Стимул	Пример
Нео-таксис	Новизна	Стремление опробовать что-то новое, ранее не известное
Харизма-таксис	Харизма	Стремление двигаться за привлекательной личностью (звезда и ее фанат)
Хроно-таксис	Затягивание времени	«Не хочешь в рабочее время, пожалуйста. Можешь заниматься в вечерней группе, но это растянется на два месяца»
Лимит-таксис	Рефлекс свободы	Назначенный жёсткий график или условия (работа в выходные дни)
Ритмо-таксис	Ритм	Ритмичная музыка, метроном, ритмичная работа организации
Мото-таксис	Движение	Стремление приблизиться к двигающемуся объекту, например, к монитору с подвижной заставкой
Инфо-таксис	Информация	Стремление получить информацию (слухи, повышение квалификации)
Мат-таксис	Материальные ценности	Движение сторону денег (премии, штрафы, поиск работы с большей зарплатой)
Гурман-таксис	Хорошая еда	Стремление работать в организации, обеспечивающей хорошую еду
Гурман-таксис	Запах	Привлечение клиентов в магазин приятными запахами
Эрото-таксис	Эротический объект	Хочется работать в организации, где есть лица вашего возраста противоположного пола
Таксис-инкогнито	Неопределенность	Неясность действий и последствий (Сегодня начинаются курсы. Ты не пойдешь на курсы? Тогда я тебя вношу в другой список)
Босс-таксис	Начальник	Боязнь начальства, желание «прогнуться» перед начальством

Сопоставляя разнообразные виды таксисов, представленных в табл. 24, можно наблюдать, что некоторые таксисы в какой-то степени перекрываются другими (ритмо-таксис и лимит-таксис, босс-таксис и харизма-таксис, инфо-таксис и нео-таксис). Однако эти совпадения лишь частичны. Так, к примеру, босс-таксис и харизма-таксис совпадают отнюдь не всегда, так как не всякий босс харизматичен. Вышеизложенное указывает на необходимость одновременного применения комплекса мероприятий, включающих многообразие таксисов в процессе мотивационной деятельности.

Важно подчеркнуть, что для целей построения системы мотивации и стимулирования достаточно разделения таксисов на положительные и отрицательные. При желании, однако, можно использовать и понятие фоботаксиса, понимая под ним хаотические движения в ответ на устрашающий стимул.

9.3. Эмоции как отражение физиологического состояния работников

Важнейшим элементом физиологического аспекта мотивационной деятельности, а также *индикатором раздражения выступают эмоции*. Так, в процессе трудовой деятельности у работника возникают те или иные эмоции, выступающие результатом данной деятельности и формирующие отношение человека к деятельности в целом.

Главенствующая роль при изучении физиологической составляющей управления отводится нервному аппарату эмоций. Акцентирование внимания на эмоциях объясняется тем, что они отражают значимость происходящих процессов и выступают важнейшим механизмом внутренней психической регуляции поведения человека.

Из вышеизложенного следует, что *эмоции* – это психический процесс, возникающий как ответная реакция человеческого организма на воздействия внутренних и внешних раздражителей.

При этом *эмоции выполняют несколько важнейших функций*, таких как: 1) сигнальная; 2) мотивационно-регулирующая; 3) коммуникативная; 4) защитная.

Рассмотрим данные функции более подробно: 1) *сигнальная* – это функция эмоций, представляющая собой проявление желания человека. Так, с точки зрения управления, сигнальная функция является основной, так как позволяет определить потребности человека в данный момент времени, заставляющие его выполнять различные виды трудовой деятельности. Стоит также отметить, что сигнальная функция позволяет оперативно принимать необходимые действия в конкретной ситуации; 2) *мотивационно-регулирующая*. По своей сущности, данная функция аналогична сигнальной, однако в отличие от предыдущей функции позволяет определиться с долгосрочным планом действий; 3) *коммуникативная* – это функция эмоций, отражающая их роль в общении между людьми. Безусловно, эмоции играют важную роль в общении. Так, они позволяют определить состояние человека и, исходя из полученной информации, выстраивать общение; 4) *защитная* – это функция эмоций, позволяющая защитить организм от внешних, опасных для жизни воздействий. Примерами эмоций, связанных с защитной реакцией организма, являются: страх, боль и т. д. Различают *два основных вида эмоций*: 1) положительные; 2) отрицательные.

Положительные эмоции – это эмоции, вызывающие положительные чувства. Для таких эмоций обычно не требуется причины, их чув-

ствуют непроизвольно. Примерами положительных эмоций служат: 1) счастье; 2) волнение; 3) радость; 4) надежда; 5) вдохновение и т. д.

Важно подчеркнуть, что помимо хорошего самочувствия, положительные эмоции вызывают чувство счастья. При этом доказано, что производительность труда более счастливых людей выше.

Отрицательные эмоции – это эмоции, вызывающие отрицательные чувства. Примерами отрицательных эмоций могут служить: 1) гнев; 2) разочарование; 3) вина; 4) нервозность; 5) страх и т. д.

Стоит отметить, что вызов негативных эмоций является одним из способов вывести собеседника из себя.

При этом, в соответствии с биологической теорией Петра Кузьмича Анохина, удовлетворение потребностей человека всегда сопровождается проявлением положительных эмоций. Следовательно, оценка эмоционального состояния собеседника является важнейшей составляющей эффективного управления работником или группой работников.

Существует и другая классификация эмоций. Так, *по степени проявления эмоции подразделяются* на: 1) стенические; 2) нестенические.

Стенические эмоции – это те эмоции, которые сопровождаются активным проявлением. *Нестенические эмоции* – это те эмоции, которые практически не проявляются.

Также в современной науке выделяют *10 основных подтипов эмоций*: 1) *базовые* – это эмоции присущие каждому человеку при рождении. Такие эмоции не зависят от пола, возраста, происхождения и т. д.; 2) *вариативные* – это эмоции, обусловленные территориальным признаком; 3) *врожденные* – это эмоции человека, которые он получил при рождении. В отличие от базовых в данную группу могут входить уникальные эмоции (страх высоты); 4) *приобретенные* – это эмоции, которые человек приобретает в процессе своей жизнедеятельности. Например, боязнь автотранспорта, после дорожно-транспортного происшествия и т. д.; 5) *элементарные эмоции*, т. е. простейшие эмоции, в основном эмоции спокойствия; 6) *составные эмоции* представляют собой комбинацию элементарных эмоций; 7) *натуральные эмоции*, т. е. те, которые заложены в человеке природой; 8) *культурные эмоции*, т. е. полученные в процессе воспитания человека обществом; 9) *когнитивно простые* – это эмоции, являющиеся результатом мгновенной ответной реакцией человеческого организма на какой-либо раздражитель; 10) *когнитивно сложные* – это эмоции, являющиеся результатом глубокого осмысления и осознания произошедшего.

Тесную связь с эмоциями имеют чувства. Так, под *чувствами*, с точки зрения физиологии, понимают эмоциональный процесс челове-

ка, отражающий субъективное оценочное отношение к реальным или абстрактным объектам.

В отличие от эмоций, чувства осознанны и имеют долгосрочный характер. При этом, эмоции могут перетекать в чувства (например, хроническая радость). Соотношение чувств и эмоций представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Соотношение чувств и эмоций

№ п. п.	Чувство	Эмоция
1	Принятие	Удовольствие
2	Смелость	Кураж
3	Симпатия	Любовь
4	Уверенность	Радость
5	Благодушие	Счастье
6	Любознательность	Интерес
7	Благомыслие	Восторг
8	Стыд	Страх
9	Враждебность	Злость
10	Зависть	Ненависть
11	Обида	Печаль
12	Вина	Горе
13	Презрение	Скука
14	Угасание	Уныние

Таким образом, оценка эмоционального состояния собеседника – это важнейшая составляющая эффективной управленческой деятельности, так как эмоции не только отражают реакцию человека на применяемые к нему методы воздействия, но и показывают степень удовлетворения потребностей человека. Вместе с тем любые эмоции имеют *внешнее выражение*, такое как: 1) мимика; 2) жесты и положение тела; 3) голос; 4) взгляд; 5) общее поведение и т. д.

Такие реакции могут быть как осознанны, так и не поддаваться контролю и, следовательно, требовать дополнительного внимания.

9.4. Фонационные средства выражения эмоций

Фонационные средства – это система выражения эмоционального состояния собеседника благодаря использованию звуковых средств устной речи. Стоит подчеркнуть, что основным таким средством является голос человека. Голос, в свою очередь, материализует интонацию, которая считается обязательной характеристикой звучащей речи.

Интонация представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, таких как: 1) мелодика; 2) ритм; 3) интенсивность; 4) тембр; 5) темп речи; 6) пауза; 7) логическое ударение.

Рассмотрим компоненты интонации речи более детально.

1. *Мелодика*. Под мелодикой понимается изменение высоты основного тона голоса. Мелодика речи позволяет различать направленность высказывания: 1) вопрос; 2) побуждение; 3) повествование; 4) восклицание. Вместе с тем повышение или понижение тона голоса отражает в соответствии с содержанием высказывания чувств людей и их отношения к ситуации.

2. *Ритм речи* – это регулярное повторение однотипных речевых единиц, в частности, чередование ударных и безударных, долгих и кратких слогов. Ритм речи позволяет структурировать высказывания и расставить акценты.

3. *Интенсивность речи* представляет собой силу или слабость голоса при произнесении речи. С точки зрения физиологии человеческого тела интенсивность голоса представляет собой напряженность голосовых связок и силу выдыхаемой струи воздуха. При этом, в контексте управления интенсивность речи отражает характер ситуации общения.

4. *Тембром голоса* называется специфическая звуковая окраска, позволяющая различать людей по их голосам. Индивидуальность тембра голоса объясняется индивидуальными размерами речевых органов и неповторимым функционированием нервной системы. Вместе с тем, тембр голоса с позиции управления отображает психическое и физическое состояние работника. Так, например, тембр голоса значительно отличается у одного и того же работника, испытывающего положительные и отрицательные эмоции.

5. Под *темпом речи* понимается скорость протекания речи, т. е. скорость произнесения ее основных элементов: 1) звуков; 2) слогов; 3) слов.

Основным показателем, отражающим темп речи, является число звуковых единиц, произносимое за единицу времени. В соответствии с данным критерием выделяют: 1) быстрый; 2) средний; 3) медленный темп речи.

Быстрый темп (более 120 слов в минуту), свойственен для эмоциональной речи и отражает внутреннее состояние человека.

Средний темп (120 слов в минуту), обычно используется для передачи деловой информации и не обладает эмоциональной окраской.

Медленный темп (менее 120 слов в минуту) не рекомендуется к использованию, так как приводит к утомлению слушателя и снижению концентрации внимания на содержании передаваемой информации.

Следовательно, *оптимальным считается изменение скорости произнесения основных элементов речи (звуки, слога, слова) в соответствии с содержанием передаваемой информации.*

6. *Пауза* представляет собой перерыв, остановку в звучащей речи. Пауза является одним из важнейших компонентов интонации, так как позволяет людям не только осмыслить полученную информацию, но и получить ответную эмоциональную реакцию собеседника на переданное сообщение. *Основными типами пауз* являются: 1) логические; 2) психологические; 3) физиологические; 4) ситуационные; 5) артикуляционные; 6) паузы хезитации.

Дадим определение вышеизложенным типам пауз речи: 1) *логическая пауза* – это перерыв в звучании речи, разделяющий речь на смысловые отрезки; 2) *психологическая пауза* – это перерыв в звучании речи, передающий переживание говорящего человека, связанное с содержанием передаваемой информации; 3) *физиологическая пауза* – это перерыв в звучании речи связанный с физиологическими процессами организма (например, с дыханием); 4) *ситуационная пауза* – перерыв в звучании речи, связанный с конкретной ситуацией (например, необходимостью предоставить возможность записать информацию); 5) *артикуляционная пауза* – это перерыв в звучании речи, связанный с правильным произношением речи; 6) *пауза хезитации* – это перерыв в звучании речи, отражающий творческие искания говорящего в процессе создания текста.

7. *Логическое ударение* – это выделение при произношении наиболее важного в данной ситуации слова в предложении. *Выделение при этом происходит за счет* таких средств, как: 1) усиления голоса; 2) изменения тона; 3) ритма; 4) увеличения длительности звучания слова; 5) психологической паузы.

Правильно расставленные логические ударения говорящему позволяют лучше передавать сущность информации, а слушателю – понять основную мысль собеседника и его посыл. Стоит также отметить, что логическое ударение зачастую имеет психологическое и эмоциональное значение, подчеркивая переживания говорящего.

9.5. Кинетические средства выражения эмоций

Кинетические средства – это система выражения эмоционального состояния собеседника посредством языка тела и его частей. Следовательно, к *кинетическим средствам* относятся: 1) жесты; 2) прикосновения; 3) поза; 4) мимика; 5) взгляд; 6) межличностное пространство.

Рассмотрим вышеназванные средства более подробно.

1. *Жесты* представляют собой некоторые действия или движения человеческого тела или его части, имеющие определённое значение или смысл. Общепринятым считается выделение трех основных групп жестов: 1) жесты-эмблемы; 2) жесты-регуляторы; 3) жесты-иллюстраторы.

Жесты эмблемы – это жесты, имеющие самостоятельное лексическое значение и способные передавать смысл независимо от речи человека. Например, человек закрыл лицо руками – это является признаком стыда.

Жесты регуляторы – это жесты, регулирующие как вербальный, так и невербальный диалог. Так, например, кивок головой означает положительный ответ, согласие.

Жесты-иллюстраторы – это жесты, сопровождающие речь в коммуникативном акте, изображающие то, что уже выражено словами, т. е. вербально. Например, фраза «тот самый работник» может сопровождаться кивком головы в сторону конкретного человека.

Стоит отметить, что жесты в процессе коммуникации людей позволяют не только передать информацию, но и способствуют лучшему узнаванию собеседника, его темперамента, эмоциональных установок и т. д. При этом, жесты могут быть не осознаны и давать более достоверную информацию, нежели речь. Также при анализе жестов необходимо учитывать и межкультурные различия. Так, например, жест «показать язык» в Беларуси считается бытовым жестом-дразнилкой, а на Тибете – это форма ритуального приветствия.

2. *Прикосновения* – это кинетическое средство, выражающее близость или доверие между двумя людьми. Прикосновения отражают желание одного человека воздействовать на другого, выражают позитивные или негативные эмоции, позволяют регулировать процесс коммуникации и т. д. В научной литературе выделяют такие *группы прикосновений*, как: 1) функциональные; 2) социальные; 3) дружеские; 4) интимные.

Функциональные – это прикосновения, проявляемые в профессиональной сфере деятельности человека. *Социальные* – это прикоснове-

ния, относящиеся к традициям и ритуалам определенной группы людей. *Дружеские* – это прикосновения между людьми, имеющими приятельские отношения. *Интимные* – это прикосновения между людьми, имеющими любовные отношения.

3. *Поза* представляет собой положение человеческого тела во время разговора с собеседником. *Все позы условно можно разделить на три группы* в зависимости от отношения человека к партнёру: 1) включение и исключение; 2) доминирование и зависимость; 3) противостояние и гармония.

Позы включение и исключение отражают степень доверия к собеседнику и характеризуются открытой и закрытой позой соответственно.

Признаками закрытой позы являются: 1) скрещенные руки; 2) сплетенные в замок пальцы; 3) отклонение спины назад; 4) фиксирующие колено сидящего «нога на ногу» и т. д.

Признаками открытой позы могут служить: 1) голова и тело повернуты к партнеру; 2) имеется небольшая улыбка; 3) туловище имеет наклон вперед.

Позы доминирование и зависимость отражают статус партнёра в процессе коммуникации. *Признаками доминирования* служат: 1) похлопывание по плечу; 2) рука на плече собеседника; 3) нависание над партнёром и т. д. *Зависимость выражается такими признаками*, как: 1) взгляд снизу; 2) голова опущена; 3) ситуативная сутулость и т. д.

Позы противостояние и гармония отражают отношение собеседников друг к другу в процессе разговора.

Признаками противостояния являются: 1) сжатые кисти рук; 2) выставленное плечо вперед; 3) взгляд глаза в глаза.

Признаками гармонии являются: 1) свободные и открытые позы; 2) синхронизация движений и т. д.

4. *Под мимикой* понимается движение лицевых мышц человека, отражающее его внутреннее душевное состояние.

Мимика позволяет: 1) передавать эмоции в процессе коммуникации; 2) отражает межличностное отношение собеседников; 3) обеспечивает невербальную обратную связь на действия собеседника; 4) выступает важнейшим источником передачи информации.

Стоит отметить, что в современной науке выделяют *пять стилей лицевых экспрессий*: 1) скрывающий; 2) открывающий; 3) нечаянно выражающий; 4) бесстрашный; 5) замороженный.

Рассмотрим вышеизложенные стили более подробно, раскрыв их сущность.

Скрывающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающий сдерживание реального эмоционального состояния собеседника.

Открывающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающий реальное эмоциональное состояние собеседника.

Нечаянно выражающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающих реальное эмоциональное состояние собеседника при попытке его скрытия.

Бесстрастный – это стиль лицевых экспрессий, свойственный в ситуациях, когда лицо человека не отражает эмоций или отражает не ту эмоцию, которую, по мнению самого человека, оно должно отражать.

Замороженный – это стиль лицевых экспрессий, не отражающий внутреннего эмоционального состояния человека, так как движения лицевых мышц носят устойчивый постоянный характер.

5. Под *взглядом* понимается наличие или отсутствие визуального контакта, его направленность и продолжительность. Взгляды оказывают существенное влияние на характер речевого поведения собеседников и протекание диалога. *Взгляд характеризуется* следующими составляющими: 1) продолжительность взгляда; 2) величина зрачков, 3) движение глаз; 4) контекст. Рассмотрим составляющие взгляда более детально.

Продолжительность взгляда. Исследования показывают, что диалог и собеседник оказывается более приятным и полезным, когда каждый из собеседников смотрел друг на друга одинаковое количество времени. В случае несоответствия данного показателя, беседа оценивается менее положительно. В среднем оптимальная продолжительность взгляда «глаза в глаза» составила 3,3 с (плюс-минус 0,7 с). Стоит также отметить, что собеседники с высоким положением в обществе смотрят друг на друга достаточно редко. Люди смотрят на того, чей статус по их восприятию ниже собственного значительно реже, чем на собеседника с более высоким статусом. Люди, положительно расположенные к собеседнику и предмету коммуникации, смотрят друг на друга дольше. Конкуренты смотрят короткими, довольно частыми взглядами. Люди, склонные к обману собеседника, опускают глаза вниз.

Величина зрачков. Помимо направления взгляда и длительности визуального контакта важной характеристикой является величина зрачков. Так, например, зрачки расширяются при позитивных установках собеседника. При негативных установках – зрачки собеседника сужаются.

Движение глаз. Особую роль играет движение глаз во время проведения беседы. Так, по направлению взгляда легко определить выдумывает человек информацию или нет. К примеру, взгляд праворукого человека направленный влево свидетельствует о воображении, а вправо – о воспоминании (рис. 9.1 – методика анализа взгляда).

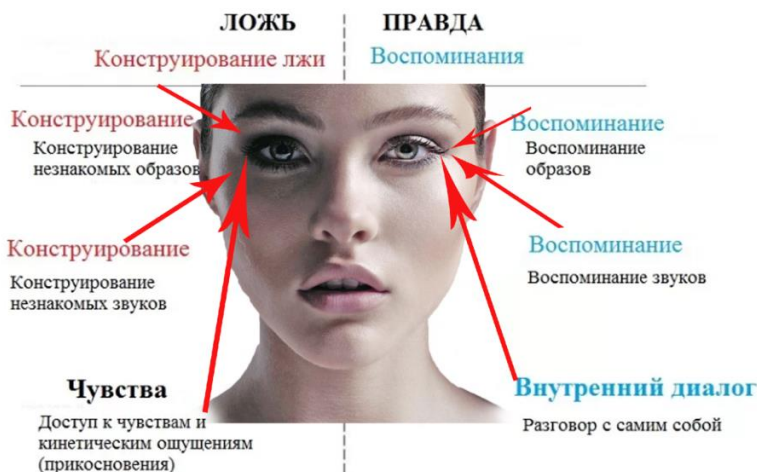


Рис. 9.1. Методика анализа взгляда

Хотя постулат о том, что человек отводит взгляд во время разговора в сторону или вниз, последнее время активно критикуется как инструмент для определения правды (методика довольно интересная). Стоит также подчеркнуть, как показывает практика, для леворуких людей методика имеет обратное значения.

Контекст. В зависимости от контекста передаваемой невербальной информации выделяют 4 группы: 1) деловой взгляд; 2) социальный взгляд; 3) интимный взгляд; 4) взгляд искоса.

Рассмотрим вышеизложенные группы более детально:

1) *деловой взгляд.* Ведя деловые переговоры, представьте, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете серьезную атмосферу, и другой человек чувствует, что вы настроены по-деловому. При условии, что ваш взгляд не опускается ниже глаз другого человека, вы сможете контролировать ход переговоров при помощи взгляда;

2) *социальный взгляд*. Если ваш взгляд опускается ниже уровня глаз другого человека, создается атмосфера социального общения. Эксперименты по исследованию особенностей взгляда показали, что во время социального общения глаза тоже смотрят на символический треугольник на лице человека, в данном случае расположенный на линии глаз и области рта;

3) *интимный взгляд*. Этот взгляд проходит через линию глаз и спускается ниже подбородка на другие части тела собеседника. При тесном общении этот треугольник опускается от глаз до груди, а при отдаленном – от глаз до промежности. Мужчины и женщины при помощи этого взгляда показывают свою заинтересованность к человеку, а если он тоже заинтересован, то он ответит тем же взглядом;

4) *взгляд искоса*. Взгляд искоса используется для передачи интереса или враждебности. Если он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность и часто используется для завлечения. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

6. *Под межличностным пространством* понимают расстояние, на котором собеседники находятся друг от друга. В современных научных литературных источниках выделяют *четыре типа расстояния между собеседниками*: 1) интимное; 2) личное; 3) социальное; 4) публичное.

Интимное расстояние – это расстояние менее 45 см, в которое допускаются только люди, находящиеся в тесном эмоциональном контакте.

Личное расстояние – это расстояние от 46 см до 1,2 м, принятое наиболее оптимальным для построения доверительного диалога.

Социальное расстояние – это расстояние от 1,2 м до 3,6 м, подходящее для официальной беседы. Социальное расстояние подходит для общения незнакомых или малознакомых собеседников.

Публичное расстояние – это расстояние более 3,6 м, создаваемое при адресации сообщения к большой группе людей. Например, преподаватель в студенческой аудитории читает лекцию.

Стоит отметить, что важнейшим критерием при оценке кинетических средств выражения эмоций также является и *положение собеседников в пространстве*. Можно выделить *четыре основных положения*: а) угловое расположение; б) конкурирующие собеседники; в) расположение по диагонали; г) деловое общение (рис. 9.2).

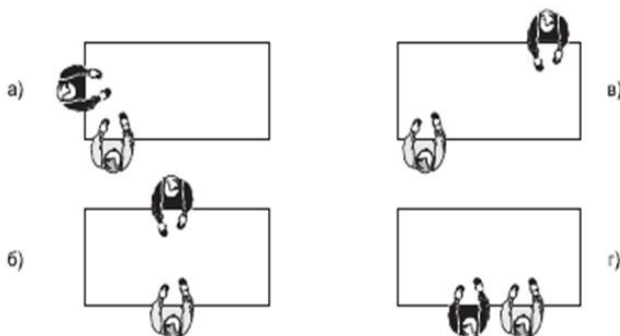


Рис. 9.2. Основные положения собеседников

Угловое расположение в пространстве – это наиболее подходящее для общения положение собеседников, так как оно свойственно для доверительной дружеской беседы.

Конкурирующие собеседники – такое расположение в пространстве в процессе общения не рекомендуется, так как собеседники занимают оборонительные позиции.

Расположение по диагонали – собеседникам, занимающим такое расположение в пространстве, свойственна независимая позиция в случае возможного контакта.

Деловое общение – исходя из названия, данное положение предполагает эмоционально не окрашенное деловое общение собеседников.

Таким образом, существует многообразие кинетических средств выражения эмоций, которое нужно учитывать в процессе управления, так как зачастую жесты, прикосновения, поза, мимика и т. д. несут значительное количество достоверной информации о воздействиях на подчиненных в процессе выполнения управленческой деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции физиологии?
2. Какие функции выполняют эмоции?
3. Назовите основные виды эмоций и охарактеризуйте их.
4. Чем отличаются эмоции от чувств человека?
5. Какие виды таксисов применительно к человеческому организму Вы знаете?

6. Приведите примеры таксисов, применяемых при построении системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

7. Какие фонационные средства выражения эмоций Вы знаете? Охарактеризуйте их.

8. Какие кинетические средства выражения эмоций Вы знаете? Охарактеризуйте их.

9. Приведите примеры использования методики анализа взгляда.

10. Каким образом расположение в пространстве отражает эмоциональное состояние собеседника?

10. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

10.1. Понятие мотивации с позиции психологии

Второй немаловажной составляющей системы мотивации и стимулирования является психологический аспект. Так, при рассмотрении «технологий» мотивации, необходимо учитывать многообразие психологических механизмов, лежащих в основе сознательного отношения к труду. Данное воздействие имеет тесную связь с такими понятиями, как «мотив» и «мотивация».

В психологии «мотив» и «мотивация» – это термины, относящиеся к характеристикам внутренних состояний и установок личности. Так, *мотив* с позиции психологии представляет собой психологическую причину, лежащую в основе выбора действий и поступков личности. Следовательно, *мотивация* – это динамический процесс формирования мотива как основания для определенного действия.

Стоит отметить, что трактовка понятия «стимул» не имеет четкого и однозначного определения. Вместе с тем в психологии под *стимулом* понимают внешние побудительные элементы, способные оказать воздействие на поведение человека. Тогда, под *стимулированием* понимается взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Стоит подчеркнуть, что выбор побудительных элементов является правом субъекта, создающего механизм регуляции поведения работника как объекта стимулирования. При этом стимулирование предполагает создание такого поведения человека, которое соответствует целям и задачам субъекта.

10.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

Как установлено ранее, в основе мотивации лежат человеческие потребности и их удовлетворение. Вместе с тем, с точки зрения психологии, индивид постоянно находится в определенном мотивационном состоянии, являющимся модификацией потребностных состояний. Следовательно, *процесс мотивации* с позиции физиологического аспекта предполагает включение следующих *этапов*: 1) учет; 2) анализ; 3) разработку приемов и методов воздействия с использованием мотивационного состояния индивида.

Важно отметить, что в научной литературе выделяют следующие *мотивационные состояния человека*: 1) интерес; 2) желания; 3) намерения; 4) страсти; 5) влечения; 6) установки.

Рассмотрим вышеназванные факторы более подробно.

1. *Интерес* – это мотивационное состояние человека, предполагающее эмоционально насыщенную направленность на объекты. Интерес связан со сформировавшимися стабильными потребностями человека и определяется их иерархией.

Классификации интересов разнообразны.

По содержанию интересы бывают: 1) материальные и 2) духовные.

По широте можно выделить такие группы как: 1) ограниченные и 2) разносторонние.

По степени устойчивости интересы подразделяются на: 1) кратковременные и 2) устойчивые.

К основным *особенностям интереса* можно отнести: 1) проявляется с рождения; 2) основан на подкорковых нейронных процессах; 3) активируется небольшим количеством специфических факторов окружающей среды; 4) является кратковременным; 5) провоцирует желание действовать целенаправленно; 6) создает отчетливое выражение лица; 7) возбуждает тело.

С целью поддержания данного мотивационного состояния рекомендуется: 1) расширять знания об объекте; 2) пробовать новые способы выполнения привычных задач; 3) менять форматы обучения; 4) обмениваться опытом с единомышленниками; 5) комбинировать способы восприятия информации.

2. *Желание* – это мотивационное состояние человека, при котором потребности соотносятся и переходят на конечный продукт их удовлетворения. Желания проявляются через повышенное эмоциональное состояние тяготения к объекту желания. Желание – это первичный

импульс, можно сказать, «наметки» будущей цели. Вместе с тем, существуют значительные *отличия желания от цели*, так: 1) цель всегда реальна. Желание может быть и недостижимым, от этого оно не перестает быть желанием; 2) цель конкретна. Пример: хотеть яблоко и хотеть яблоко конкретного цвета, сорта и вкуса и т. д.; 3) цель имеет сроки. Желание может вообще не иметь никаких временных рамок; 4) цель подкреплена мотивацией. Именно она заставляет нас встать с дивана и начать действовать; 5) цель осознана. Вы точно знаете, зачем конкретно вам это нужно и для чего.

Существует *несколько простых способов выявления желаний*: 1) *игра «например»*, суть которой заключается в составлении мысленной цепочки, уточняя каждое «хочу»; 2) *составление списка желаний*, представляющего собой лист бумаги или блокнот с записанной 100 ваших желаний; 3) *упражнение «миллиардер»*, представляющее собой моделирование ситуации в которой, в случае если игрок ни в чем не нуждается, каковы его дальнейшие действия по использованию свободного времени.

Стоит отметить, чтобы желание стало целью, нужно не просто вывить и зафиксировать желание, а быть готовым взять ответственность за его реализацию. То есть быть готовым активно действовать, при необходимости менять что-то вокруг и меняться самому.

Процесс реализации желаний условно имеет 3 стадии: 1) превращение желания в цель; 2) «искусство маленьких шагов», предполагающее разбиение глобальной цели на подцели более низкого уровня; 3) концентрация на факторах, входящих непосредственно в сферу Вашего влияния.

3. *Намерение* – это мотивационное состояние человека, предполагающее наличие четкой цели (желаемого результата) и осознанных методов ее достижения. Исходя из вышеназванного определения можно сделать вывод, что намерения определяют сознательную мотивацию человека.

Стоит отметить *тесную связь таких категорий, как намерение и желание*. Однако, *намерение* – это движение, в котором есть управление, владеть им можно только с позиции «хозяина положения». *Желание* – это позиция жертвы, где «желаемое» вам кто-то должен преподнести: судьба, бог, другие люди.

4. *Страсть* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой устойчивое стремление к определенному объекту. Стоит отметить, что потребность человека в объекте страсти зачастую доминирует над всеми другими потребностями.

нирует над другими потребностями на протяжении всей жизнедеятельности человека, следовательно, такая потребность формирует устойчивую систему действий. Страсть и стремление достичь желаемого – прекрасная мотивация, особенно для долгосрочных целей.

По направленности выделяют *две основные группы страстей*: 1) положительные и 2) отрицательные.

Положительные страсти предполагают признанные обществом стремления к созидательной деятельности.

Отрицательные страсти противоположны положительным и предполагают признанные обществом стремления к разрушительной деятельности.

С целью *формирования и поддержания данного мотивационного состояния человека рекомендуется*: 1) обратить внимание на то, что Вас привлекает и интересует. Попробовать разные деятельности и области, чтобы найти то, что вызывает наибольшее волнение и удовлетворение; 2) определить, что Вы хотите достичь в своем увлечении. Цели помогут Вам организовать, ощущать прогресс и двигаться вперед; 3) разобраться, какие ценности и принципы важны для Вас. Найти увлечения, которые отражают эти ценности и помогают Вам реализовывать их в жизни; 4) найти баланс между своими увлечениями и другими сферами жизни; 5) найти новые способы роста и развития.

5. *Влечение* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой ярко выраженное тяготение к определенной группе объектов. По происхождению выделяют приведенные ниже группы влечений. Существуют естественные влечения, сформированные в социальных условиях. *Естественные влечения* основаны на физиологических врожденных потребностях человека. *Влечения, сформированные в социальных условиях*, основаны на потребностях, проявившихся при взаимодействии человека и общества.

По происхождению, согласно психоаналитической теории Зигмунда Фрейда, выделяют две основные группы влечений, которые позднее были разделены на более детальные подгруппы, но всегда противопоставлялись: 1) *влечения к жизни* (Эрос, направленные на самосохранение, созидание, любовь, размножение) и 2) *влечения к смерти* (Танатос, связанные с разрушением, агрессией и возвращением к неорганическому состоянию), а также в ранних теориях были: влечения Я (самосохранения) и сексуальные влечения.

Зигмунд Фрейд в работе «Влечения и их судьбы» выделяет *четыре основных компонента влечения*, определяющие степень воздействия

данного мотивационного состояния на процесс мотивации: 1) *цель*. Любое влечение стремится к своей разрядке и его глобальной целью выступает удовлетворение; 2) *объект*. Нечто, посредством которого возможно получить временное удовлетворение влечения; 3) *источник*. Орган или часть тела выступающее в качестве базы для формирования влечения; 4) *сила влечения*. Физиологическая нагрузка, которая в последствии будет реализовываться в психическом пространстве в случае утраты первоначального объекта и поиска нового.

6. *Установка* – это мотивационное состояние человека, предполагающее готовность к установленному типу поведения, соответствующему определенной ситуации. Следовательно, *установка* – это постоянная устойчивая основа модели поведения, определяющая бессознательную мотивацию человека.

Существует *два основных вида установок*: 1) общая установка и 2) дифференцированная установка.

Общая установка представляет собой готовность к определенному виду поведения в отношении обширной классификации явлений.

Дифференцированная установка представляет собой готовность к определенному виду поведения по отношению к отдельно взятым объектам.

Вместе с тем, *по отношению к связи установок и их компонентов различают следующие типы*: 1) *смысловые установки* представляют собой формирование личностного смысла конкретных объектов и последующую готовность действовать в соответствии с установленным смыслом; 2) *целевые установки*, ориентированные на достижение результата любыми способами и представляющие собой устойчивую направленность действий; 3) *операционные установки* представляют собой предрасположенность индивида к определенному виду действий в соответствующих заранее заданных условиях.

Стоит отметить, что наибольший вклад в исследования установок внес Карл Ивер Ховланд, экспериментировавший с убеждающим влиянием обучающих кинофильмов на солдат американской армии перед отправкой во Вьетнам. Исследование К. И. Ховланда выявило следующие *принципы функционирования установок*: 1) источники с высоким уровнем доверия ведут к большим изменениям отношений мгновенно; 2) слабое использование страха ведёт к большим изменениям, чем сильная опора на страх; 3) чисто позитивные сообщения лучше влияют на людей с низким уровнем образования. На людей с высшим образованием лучше воздействует выдача аргументов «за» и «против»; 4) наличие в сообщении чёткого вывода действует лучше, чем спря-

танный вывод; 5) индивиды, связанные с группой, слабее подвергаются воздействию по вопросам, вступающим в противоречие с групповыми нормами.

Результатами исследований К. И. Ховланда и его коллег стала повсеместно используемая *модель процесса формирования и изменения установок*, получившая название «модели последовательных стадий», включающая: 1) *стадию внимания*. Искусство убеждения начинается с умения привлечь внимание; 2) *стадию понимания*. Если человек не понимает, в чем его пытаются убедить, то напрасно ждать от него согласия с агентом влияния. Следовательно, мало чтобы сообщение – речь, плакат, рекламный ролик и т. д. – было ярким и привлекательным, оно должно быть еще и понятным; 3) *стадию согласия с сообщением*. Убедительно обоснованные угрозы, запугивания или обещание вознаграждения лучше всего, по мнению авторов модели последовательных стадий, мотивируют людей.

Сохранив саму идею последовательных стадий процесса создания или изменения установок, Уильям Джон Мак-Гуайра в 1968 г. создал более детализированную модель [36, с. 71–73]. Эта модель, известная как «*Когнитивная модель убеждения*» (*Cognitive Response Model of Persuasion*) или «*Дискретная модель убеждения*», действительно детализировала процесс влияния на установку, выделяя *пять этапов*, где индивид выступает как активный обработчик информации: 1) внимание; 2) понимание (постижение); 3) принятие/согласие (убеждение); 4) сохранение/запоминание (удержание); 5) поведение.

Следует отметить, что это важный шаг от пассивного восприятия к активной когнитивной реакции, показывающий, что убеждение – это не одномоментный акт, а последовательность шагов.

Дадим краткое пояснение этапов: 1) *внимание*. Работник должен обратить внимание на сообщение; 2) *понимание*. Он должен понять его смысл; 3) *принятие*. Работник должен согласиться с сообщением, принять его как правильное (это самый важный когнитивный этап); 4) *сохранение*. Работник должен запомнить это сообщение; 5) *поведение*. На основе этого запомненного сообщения он должен совершить определенное действие.

Таким образом, поведение работника определяется многообразием мотивационных состояний, определяющих сознательную и бессознательную мотивации человека. Такими состояниями являются: 1) интерес; 2) желания; 3) намерения; 4) страсти; 5) влечения; 6) установки. Каждое из вышеизложенных состояний имеет различную степень воздействие на поведение человека и отражается через субъективное восприятие применяемой системы мотивации и стимулирования.

10.3. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда

Немаловажную роль в определении природы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с позиции психологии играет тип темперамента объекта воздействия.

В современном словаре научных терминов дается следующая трактовка *темперамента* – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, т. е. темпом, ритмом, интенсивностью психических процессов, а не содержательными аспектами деятельности.

Темперамент базируется на *ряде специфических свойств*, основными среди которых являются: 1) сенситивность; 2) реактивность; 3) активность; 4) темп реакций; 5) ригидность и пластичность; 6) экстраверсия и интроверсия.

1. *Сенситивность* – это свойство темперамента, проявляющееся в возникновении ответной психической реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя наименьшей интенсивности.

2. *Реактивность* – это свойство темперамента, отражающее силу и скорость реакции на внутреннее или внешнее воздействие.

3. *Активность* – это свойство темперамента, отражающее степень воздействия человека на его окружение.

4. *Темп реакций* – это свойство темперамента, отражающее быстроту протекания в человеческом организме психологических реакций, вызванных внутренними или внешними раздражителями.

5. *Пластичность/ригидность* – это свойства темперамента, характеризующие приспособление человека к внешним раздражителям. Пластичность предполагает мгновенную реакцию и изменения модели поведения человека в соответствии с меняющимся внешним воздействием. Ригидность предполагает инертность реакции с опорой на старые модели поведения.

6. *Экстраверсия/интроверсия* – это свойства темперамента, отражающие направления активности личности. Интроверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внутреннем мире, таких как самоанализ, переживания. Экстраверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внешних объектах, таких как: 1) окружение; 2) предметы; 3) события.

Стоит отметить, что из определения темперамента следует, что такая устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических

особенностей личности выступает базой формирования характера человека. Так, среди *свойств личности, определяемых темпераментом*, можно выделить: 1) впечатлительность; 2) эмоциональность; 3) импульсивность; 4) тревожность.

1. *Впечатлительность* – это свойство личности, характеризующее степень воздействия внутренних и внешних раздражителей и ответные реакции на такое воздействие. *Впечатлительность характеризуется*: 1) длительностью; 2) силой реакции.

2. *Эмоциональность* – это свойство личности, отражающее скорость и степень протекания эмоциональных процессов, вызванных внутренними и внешними раздражителями.

3. *Импульсивность* – это свойство личности, отражающее способность человека к моментальной реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя.

4. *Тревожность* – это свойство личности, проявляющееся в склонности индивида к испытанию чувства беспокойства при воздействии на него внутренних или внешних раздражителей.

10.4. Классификация типов темперамента, предложенная Иваном Петровичем Павловым

Общепризнанной является классификация типов темперамента, предложенная Иваном Петровичем Павловым, согласно которой сущность темперамента объясняется через его связь с центральной нервной системой. Так, И. П. Павлов выявил *три основных свойства нервных процессов*: 1) сила; 2) уравновешенность; 3) подвижность.

Комбинация таких процессов образуют *четыре типа темперамента*: 1) сангвиник; 2) флегматик; 3) холерик; 4) меланхолик (рис. 10.1).

Рассмотрим данные типы более детально, определив положительные и отрицательные черты характера, свойственные людям с различными типами темперамента.

1. *Сангвиник* – это тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факторам воздействия и повышенная контактность с окружающими людьми, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, что сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес.

Положительными чертами характера сангвиников являются: 1) быстрое переключение деятельности; 2) эмоциональная устойчи-

вость; 3) быстрота реакций; 4) высокая степень возбудимости; 5) жизнерадостность; 6) оптимизм.

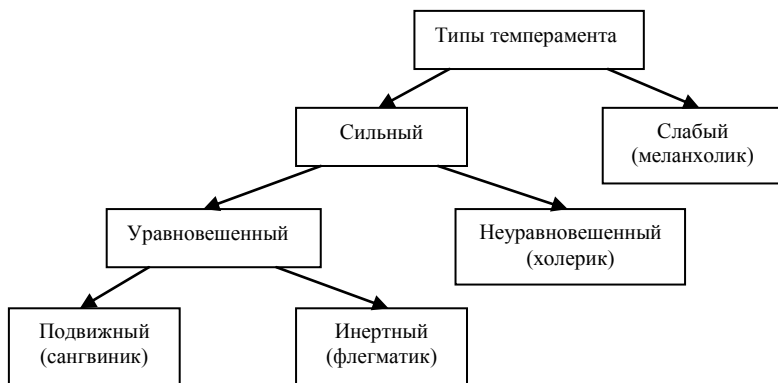


Рис. 10.1. Типы темперамента, согласно теории И. П. Павлова

К отрицательным чертам характера сангвиников относят: 1) непостоянность в действиях и поступках; 2) перепады настроения; 3) переоценка своих сил.

2. *Флегматик* – это тип темперамента, свойственный людям с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Такие люди в сложных жизненных ситуациях остаются спокойны и уравновешены. Стоит отметить, что подавляющее большинство флегматиков обладает аналитическим складом ума.

Положительные черты флегматика: 1) выдержка; 2) стабильность; 3) высокая работоспособность; 4) усидчивость; 5) крототливость.

Отрицательными чертами флегматика являются: 1) не способность к быстрому реагированию; 2) проблемы с адаптацией к новым условиям; 3) безынициативность; 4) плохо идут на контакт.

3. *Холерик* – это тип темперамента, свойственный людям с неуравновешенным типом нервной системы. Стоит отметить, что людям с ярко выраженным холерическим типом темперамента свойственно доминирование над другими людьми.

К положительным чертам характера холериков можно отнести: 1) не злопамятность; 2) организаторский талант, они хорошие руководители; 3) ораторский талант, они хорошие ораторы.

К отрицательным чертам относятся: 1) не сдержанность; 2) ревнивость; 3) чрезмерное чувство собственности; 4) не терпеливость; 5) торопливость; 6) прямолинейность; 7) агрессивность.

4. *Меланхолик* – это тип темперамента, свойственный людям со слабой нервной системой, обладающей повышенной раздражительностью даже к незначительным раздражителям. Стоит отметить, что повышенная раздражительность меланхоликов приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Таким людям требуется довольно продолжительный отдых для эффективного выполнения трудовой деятельности.

К положительным чертам меланхолика можно отнести: 1) склонность к сопереживанию; 2) ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Отрицательными чертами являются: 1) низкая работоспособность; 2) неуверенность в себе; 3) тревожность; 4) депрессивность; 5) трусливость; 6) эмоциональная нестабильность.

Обобщив вышеизложенное, можно сформировать матрицу характеристик различных работников в соответствии с их типами темпераментов (табл. 10.1).

Таблица 10.1. **Характеристики работников в соответствии с их темпераментом**

Характеристика	Тип темперамента			
	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Самооценка	Завышенная	Завышенная	Адекватная	Низкая
Отношение к нововведениям	Положительное	Любопытное	Отрицательное	Пессимистичное
Способ достижения цели	Энергичность, полная отдача	Быстрый, избегание препятствий	Медленный, упорный	Слабый, избегание препятствий
Отношение к критике	Возбужденное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Активность	Увлекающийся	Энергичный	Неутомимый	Неравномерно активный
Общительность	Неравномерно общительный	Равномерно общительный	Необщительный	Закрытый
Настроение	Неустойчивое	Бодрое	Устойчивое, не эмоциональное	Неустойчивое, пессимистическое
Эмоциональные переживания	Сильные, кратковременные	Поверхностные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Глубокие, длительные

Таким образом, основная классификация позволяет выделить четыре типа темпераментов, которым свойственен набор соответствующих положительных и отрицательных черт характера. Следовательно, в процессе мотивации и стимулирования труда персонала нужно учитывать типы темпераментов, так как в соответствии с психологическими особенностями работникам целесообразно подбирать и конкретные виды трудовой деятельности.

10.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента

Общепризнанной является классификация стимулирования трудовой деятельности с выделением *в зависимости от объекта воздействия* следующих классификационных групп: 1) индивидуальная; 2) коллективная.

Рассмотрим *особенности коллективной и индивидуальной мотивации и стимулирования труда*, акцентируя внимание на типологию личности.

Напомним, что *индивидуальное стимулирование* ориентировано на отдельно взятую личность. Общепризнанной является классификация типов темперамента, предложенная И. П. Павловым, предполагающая выделение четырех типов личностей: 1) сангвиник; 2) флегматик; 3) холерик; 4) меланхолик. Каждый из вышеназванных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, для повышения эффективности трудовой деятельности работников необходимо учитывать данные *особенности личности*.

В отношении сангвиников мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на: 1) формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее интереса; 2) формирование настойчивости; 3) выработку умений слышать и слушать окружающих.

В отношении холериков, как представителей наиболее активного типа темперамента, мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на: 1) поддержание энергичности и формирование ее направленности на трудовую деятельность; 2) постановку сложных, но выполнимых задач; 3) выработку умений слышать и слушать окружающих.

Стоит отметить, что холерикам необходимо давать возможность реализовать потребность в движении, вместе с тем, наиболее подхо-

дящим видом трудовой деятельности для холерика является выполнение сложных краткосрочных поручений.

Флегматику, как наиболее спокойному и уравновешенному типу темперамента, в процессе мотивации и стимулирования труда необходимо: 1) давать нагрузки на положительном эмоциональном фоне; 2) формировать подвижность и активность; 3) включать в подвижные игры.

Стоит отметить, что при работе с флегматиком необходимо учитывать время на вхождение в рабочий процесс.

При стимулировании и мотивации меланхолика необходимо принимать во внимание его ранимость и чрезмерную эмоциональность. Так, меланхолики требуют: 1) внимания; 2) доброты и такта; 3) поддержания положительных эмоций.

При работе с меланхоликом необходимо: 1) выражать уверенность в его силах; 2) развивать активность и смелость.

Нередко помогают замотивировать таких работников на эффективное выполнение трудовой деятельности, искусственно созданные ситуации успеха.

Напомним, что *коллективное стимулирование* ориентировано на воздействие на группу людей, как единое целое. При формировании и работе с трудовым коллективом особое внимание, следует уделять характерным чертам, присущим тому или иному типу темперамента. От этого во многом зависит функциональное разделение труда и эффективность выполнения производственных задач. Вследствие чего, потенциальным руководителям организаций могут быть полезны следующие рекомендации при формировании систем мотивации и стимулирования труда, направленные на коллектив как объект воздействия в зависимости от темперамента работников и продолжительности самой работы:

1. Для временных коллективов *рекомендуется подбирать людей со схожими темпераментами*. Трудовая активность таких людей будет эффективнее, так как работники в силу своих психофизиологических особенностей одинаково распоряжаются своим временем и близки по образу мыслей.

2. Для выполнения краткосрочных задач, требующих неординарных решений, *рекомендуется подбирать коллектив, состоящий преимущественно из сангвиников и холериков*. Холерики обладают ярко выраженными лидерскими качествами, в то время как сангвиники обладают высокой приспособляемостью и творческой активностью.

Стоит отметить, что оба типа темперамента имеют ярко выраженную энергичность, что оказывает положительное влияние на повышение интенсивности трудовой деятельности работников.

3. *Для постоянной творческой активности подходят представители как холерического, так и меланхолического типов темперамента.* Сангвиником при этом движет любопытство и тяга к нововведениям. Для творческого коллектива с преобладающим большинством сангвинического типа темперамента мотивация и стимулирование должны быть направлена на формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее привлекательности. Меланхолики ввиду своей эмоциональности обладают ярко выраженными художественными и интеллектуальными способностями. Для творческого коллектива с преобладающим большинством меланхолического типа темперамента мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на формирование уверенности в силах работников.

4. *Для создания положительного образа при формировании делегации наиболее подходящими будут работники с типом темперамента сангвиник.* Такие люди хорошо приспосабливаются к новой обстановке, способны к активной коммуникации. Стоит отметить, что команду рекомендуется дополнить холериком, так как работники с данным типом характера обладают хорошими ораторскими качествами.

5. *Для встречи делегации также рекомендуется использовать сангвиников благодаря высокой коммуникабельности данного типа.* Так, сангвиники способны быстро найти общий язык с прибывшими и определить, как они хотят провести время.

6. *Для выполнения монотонной однообразной работы наилучшим выбором будут работники с флегматическим типом темперамента.* Такой тип темперамента имеет длительный период адаптации, однако по его прошествии трудовая активность характеризуется высокой и стабильной работоспособностью.

7. *Для постоянных коллективов рекомендуется подбирать людей с использованием представителей всех типов темперамента,* так как каждый из них обладает набором соответствующих положительных и отрицательных черт характера. В совокупности представители холерического, флегматического, меланхолического и сангвинического типов темперамента дополняют друг друга, что повышает эффективность и результативность их коллективной работы.

Таким образом, руководителям следует время от времени изучать путем тестирования типы темперамента персонала организации. Ана-

лизируя и применяя полученный массив данных на практике, успешный руководитель способен значительно повысить показатели трудовой деятельности подчиненных.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции психологии?
2. Какие мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения, Вы знаете?
3. На каких свойствах личности базируются современные классификации темперамента?
4. Назовите типы темперамента согласно И. П. Павлову. Охарактеризуйте их.
5. Какие рекомендации Вы можете предложить для повышения эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников с различными типами темперамента?

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	4
1.1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников	4
1.2. Основные категории, понятия и терминология в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности	7
1.3. Цели и задачи мотивации и стимулирования. Основные функции, принципы и факторы осуществления мотивационного процесса	12
1.4. Общая модель процесса мотивации	20
1.5. Понятие и сущность психофизиологического контакта с позиции мотивационной деятельности	22
1.6. Предмет, цели и задачи курса. Связь курса с другими дисциплинами	25
Вопросы для самопроверки.....	27
2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	27
2.1. Эволюция взглядов на мотивацию трудовой деятельности.....	27
2.2. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу	44
2.3. Теория существования, связи и роста Клейтона Альдерфера	46
2.4. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга.....	49
2.5. Трехфакторная модель Дэвида Макклелланда	51
2.6. Теория Х Фредерика Тейлора	53
2.7. Теория X, Y Дугласа Макгрегора	54
2.8. Теория Z Уильяма Оучи	56
2.9. Диспозиционная модель личности Владимира Александровича Ядова	57
2.10. Типологическая модель Владимира Исаковича Герчикова	60
2.11. Система сбалансированных показателей Хьюберта Рамперсада	63
2.12. Теория мотивации Лафайета Рона Хаббарда	65
2.13. Теория поколений Нила Хоува и Вильяма Штрауса	68
Вопросы для самопроверки.....	71
3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	72
3.1. Теория ожиданий Виктора Врума	72
3.2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса.....	74
3.3. Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.....	76
3.4. Целевая теория мотивации Эдвина Локка	78
3.5. Теория подкрепления Берреса Фредерика Скиннера	81
3.6. Теория трудовых установок Алексея Капитоновича Гастева.....	82
3.7. Новые и новейшие теории мотивации.....	83
3.7.1. Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана	83
3.7.2. Теория потока Михая Чиксентмихайи	85
3.7.3. Теория самоэффективности Альберта Бандуры	86
3.7.4. Теория атрибуции Бернарда Вайнера.....	88
3.7.5. Теория мотивации, основанная на идентичности (теория Дафны Ойзерман).....	89
3.7.6. Теория мотивации, основанная на психологическом капитале Фреда Лютанса.....	91
3.8. Применение полученных теоретических знаний в практике управления персоналом организации	92
Вопросы для самопроверки.....	95

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА.	
ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ	97
4.1. Современные подходы к управлению мотивацией и стимулированием	97
4.2. Понятие системы. Сущность и особенности системного подхода в контексте мотивации персонала.....	102
4.3. Анализ элементов, совокупность которых формирует систему мотивации и стимулирования	105
4.3.1. Основные элементы системы мотивации и стимулирования	105
4.3.2. Структура системы мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы управления организацией.....	107
4.3.3. Стратегия мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы.....	114
4.3.4. Технология формирования системы мотивации и стимулирования как один из основных элементов системы	120
4.4. Мотивационное ядро персонала организации как один из вариантов отображения системы мотивации.....	123
4.5. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных систем мотивации и стимулирования	128
Вопросы для самопроверки.....	130
5. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНЕШНЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	131
5.1. Понятие и сущность внешней мотивации.....	131
5.2. Причины потери мотивации у работников	132
5.3. Самомотивация как особый элемент внешней мотивации	135
5.4. Процесс формирования внешней мотивации.....	137
5.5. Основные проблемы при формировании и продвижении внешней мотивации.....	139
5.6. Методы и рекомендации по улучшению внешней мотивации	142
Вопросы для самопроверки.....	146
6. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	147
6.1. Понятие и сущность внутренней мотивации	147
6.2. Теория разбитых окон и другие факторы, оказывающие влияние на формирование внутренней мотивации	148
6.3. Процесс формирования внутренней мотивации	154
6.4. Успешные кейсы процесса внутренней мотивации	160
6.5. Основные проблемы при формировании и продвижении внутренней мотивации.....	168
6.6. Методы и рекомендации по улучшению внутренней мотивации	171
Вопросы для самопроверки.....	175
7. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.	
КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ	176
7.1. Сущность стимулирования труда работников	176
7.2. Классификация стимулов	179
7.2.1. Материальные и нематериальные стимулы	184
7.2.2. Долгосрочные и краткосрочные стимулы	199
7.2.3. Позитивные и негативные стимулы.....	204
7.2.4. Побуждение, вознаграждение, принуждение	206
Вопросы для самопроверки.....	208

8. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	209
8.1. Основные формы стимулирования труда	209
8.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования	211
8.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования	213
8.4. Общая и целевая формы стимулирования труда	214
8.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда	214
8.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда	216
8.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы	217
8.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда	218
Вопросы для самопроверки	219
9. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ	219
9.1. Понятие мотивации с позиции физиологии	219
9.2. Понятие и роль таксисов в процессе мотивации	220
9.3. Эмоции как отражение физиологического состояния работников	222
9.4. Фонационные средства выражения эмоций	224
9.5. Кинетические средства выражения эмоций	227
Вопросы для самопроверки	232
10. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ	233
10.1. Понятие мотивации с позиции психологии	233
10.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения	234
10.3. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда	239
10.4. Классификация типов темперамента, предложенная Иваном Петровичем Павловым	240
10.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента	243
Вопросы для самопроверки	246

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

КУРС ЛЕКЦИЙ

В двух частях

Часть 1

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 08.04.2026. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 14,65. Уч.-изд. л. 13,33.
Тираж 40 экз. Заказ .

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в Белорусской государственной сельскохозяйственной академии.
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.