

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 2

*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

Ш30

*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.

Ш30

Управление системой мотивации и стимулирования. Курс лекций : в 2 ч. Ч. 2 : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2026. – 231 с.

ISBN 978-985-882-783-0.

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 высшего высшего образования по специальности 6-05-0811-04 Агробизнес.

УДК 005:331.101.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-783-0 (ч. 2)

ISBN 978-985-882-781-6

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2026

11. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

11.1. Понятие мотивации с позиции социологии

Другим немаловажным аспектом мотивации является социальный аспект. Так, изучив физиологический и психологический аспекты управления, можно перейти к изучению социального.

Социология – это наука об обществе, составляющих его системах и закономерностях его функционирования и развития, социальных институтах, отношениях и общностях.

Следовательно, *с позиции социологии под мотивационным воздействием* необходимо понимать основу сознательного поведения члена общества, определяющую его активность, направленность, организованность и целеустремленность. В трактовке мотивации особая роль отводится стимулам как важнейшим внешним побудителям, формирующим поведение члена общества.

Исходя из вышеизложенного, *стимулы к труду*, с позиции социологии – это побуждения, воздействующие на принятие решений индивидом о своем трудовом поведении, т. е. побудительная причина заинтересованности в труде. Стимулы имеют многообразие форм, методов.

При этом процесс стимулирования труда с позиции социологии считается пусковым механизмом для мотивационных систем.

Важно подчеркнуть, что такая способность человека, как взаимодействие с обществом, частью которого он является, формируется в результате его обучения и воспитания, осуществляется через его участие в разнообразных социальных ситуациях. При этом, в поведении человека в подобных ситуациях проявляется его личность, социальное поведение и его роль как члена социальной группы.

11.2. Личность как социальная составляющая

Одной из важнейших социальных составляющих является личность человека, формирующаяся в процессе взаимодействия человека и общества.

В научной литературе дается следующая *трактовка личности* – это устойчивая совокупность значимых социальных качеств, характеризующих индивид как элемент того или иного сообщества, как продукт общественного развития.

При этом, единство неповторимых личностных черт конкретного человека формируют его индивидуальность и поведение.

Под индивидуальностью понимается совокупность характерных особенностей и свойств, отличающих одного индивида от другого. Следовательно, как индивидуальность, так и личность представляют собой совокупность характерных черт индивида.

Важно подчеркнуть, что наиболее распространенная *классификация типов личности* предложена немецким психиатром Карлом Леонгардом и предполагает выделение *одинадцати типов в зависимости от социального поведения индивида*: 1) гипертимный; 2) дистимный; 3) циклоидный; 4) возбудимый; 5) застревающий; 6) педантичный; 7) тревожный; 8) эмотивный; 9) демонстративный; 10) экзальтированный; 11) интровертированный.

При этом в основу классификации положена оценка стиля общения человека с окружающими людьми и связана с понятием акцентуации или «слабых мест» характера. Представим основные характеристики типов личности по классификации К. Леонгарда [24].

1. *Гипертимный* – это тип личности, предполагающий наличие постоянного устойчивого высокого жизненного тонуса, приподнятого настроения, активности и предприимчивости.

2. *Дистимный* – это тип личности противоположный гипертимному. Такой тип характеризуется высокой склонностью к пессимизму, низкой контактностью. Стоит отметить, что индивиды, обладающие дистимным типом личности, ведут замкнутый образ жизни, склонны к подчинению.

3. *Циклоидный* – это тип личности, предполагающий частую смену настроения. Так, в период положительного настроения такие люди проявляют черты гипертимного типа, в период отрицательного – дистимного типа.

4. *Возбудимый* – это тип личности, свойственный индивидам с низкой контактностью, угрюмостью, занудливостью. В спокойном состоянии люди данного типа добросовестны, аккуратны, любят детей и животных. В состоянии эмоционального возбуждения они склонны к брани, конфликтам, плохо контролируют свое поведение. Индивиды, имеющие возбудимый тип личности, имеют также низкую коммуникабельность.

5. *Застревающий* – это тип личности, характеризующийся умеренной общительностью, склонностью к нравоучениям, занудливостью. Люди этого типа обидчивы, подозрительны, конфликтны, обладают

повышенной чувствительностью к социальной несправедливости. Стоит отметить, что люди, которым свойственен застревающий тип, стремятся добиваться высоких показателей в любом деле. Такие индивиды предъявляют повышенные требования к себе и окружающим.

6. *Педантичный* – это тип личности, обладающий ярко выраженным формализмом. Стоит отметить, что люди данного типа отличаются брезгливостью и занудливостью, однако они привлекают надежностью в делах, добросовестностью и аккуратностью.

7. *Тревожный* – это тип личности, характеризующийся низкой контактностью, неуверенностью в себе, робостью, нерешительностью, долгим переживанием неудач. Наряду с вышеназванными отрицательными чертами характера люди, которым свойственен тревожный тип, обладают и положительными качествами, такими как: дружелюбие, самокритичность, исполнительность, скромность. Стоит отметить, что индивиды данного типа стараются избегать прямого конфликта, стремятся заручиться поддержкой у личности с более сильным типом.

8. *Эмотивный* – это тип личности, характеризующийся стремлением общаться в узкой социальной группе. Например, только с друзьями. Люди с эмотивным типом склонны к чрезмерной чувствительности, обидчивости. Положительными чертами характера являются: доброта, сострадательность, исполнительность, умение сопереживать.

9. *Демонстративный* – это тип личности характерный для лидеров. Люди с демонстративным типом стремятся доминировать над другими, жаждут власти, похвалы, самоуверенны, самолюбивы, лицемерны и эгоистичны. К положительным чертам характера людей такого типа можно отнести: артистизм, обходительность, умение увлечь других людей и повести их за собой.

10. *Экзальтированный* – это тип личности, отличительной чертой которого является высокая контактность личности. Отрицательными чертами экзальтированного типа являются: подверженность панике, отчаянию, сиюминутному настроению. К положительным чертам можно отнести: внимательность к друзьям и близким, яркие и искренние чувства.

11. *Интровертированный* – это тип личности, характерный для людей с низкой контактностью, замкнутостью. Люди с данным типом ориентированы на свой внутренний мир, на собственную оценку события. Такие люди склонны к одиночеству, вступают в конфликты при попытках вмешаться в их личную жизнь, сдержанны, принципиальны, склонны к самоанализу, имеют твердые убеждения и жизненные

принципы. Отличительной чертой интровертированного типа является чрезмерное упрямство в отстаивании собственной точки зрения.

Стоит подчеркнуть, что на практике в чистом виде данные типы личности практически не встречаются. Обычно человек обладает элементами нескольких типов сразу. Вместе с тем, важно отметить, динамичность характеристик личности на протяжении всего жизненного цикла человека, связанную с его воспитанием и самовоспитанием в процессе взаимодействия в социуме. Вследствие чего, необходимо своевременно выявлять изменения в типе личности и проводить соответствующую корректировку применяемых систем мотивации и стимулирования труда. Так, например, человек с гипертимным типом личности справится с рабочей командировкой значительно лучше, чем человек интровертированного типа. В то же время демонстративный тип личности более подходит для руководящей должности, нежели педантичный и т. д.

11.3. Социальное поведение

Важнейшей социальной составляющей, напрямую связанной с типами личности является социальное поведение. Поведение человека в обществе, среди людей, проявляемое им в общении и взаимодействии людей друг с другом и рассчитанное на оказание воздействия на других людей, носит название *социального поведения*. Следовательно, под термином социальное поведение можно понимать направленные на социум и значимые для него действия человека.

При этом, в современной научной литературе встречается многообразие разновидностей социального поведения, характеризующих действия людей. Принято выделять *две основных группы поведения человека*: 1) адекватное; 2) неадекватное.

Адекватное поведение – это поведение человека, проявляемое им в общении и взаимодействии с обществом, которое соответствует ожиданиям окружающих и не идет вразрез с общепринятыми нормами. Выделяют следующие *виды адекватного поведения*: 1) ответственное; 2) конформное; 3) синтонное; 4) помогающее; 5) правильное.

Рассмотрим вышеперечисленные виды более подробно.

1. *Ответственное поведение* – это разновидность адекватного поведения, предполагающая взятие индивидом определенных обязательств и выполнение их соответствующим образом. Примером ответственного поведения в студенческой среде может быть досрочная сдача курсовой работы, диплома и т. д.

2. *Конформное поведение* – это разновидность адекватного поведения, предполагающая полное подчинение индивида общественному мнению. Стоит отметить, что конформное поведение благотворно влияет на общество в целом, однако оказывает разрушительное воздействие на личность, так как человек отказывается от собственных взглядов и мнения.

3. *Синтонное поведение* – это разновидность адекватного поведения, предполагающая сглаживание конфликтов и удовлетворение потребностей других людей. Такое поведение базируется на уважении к особенностям и нуждам окружающих и благотворно влияет на общество в целом.

4. *Помогающее поведение* – это разновидность адекватного поведения, предполагающая внимательное отношение к потребности других людей, оказание им помощи. Помогающее поведение, аналогично синтонному, оказывает благотворное влияние на социальную группу и общество в целом.

5. *Правильное поведение* – это разновидность адекватного поведения, отвечающая нормам морали конкретного социума. Стоит отметить, что в каждой культуре присутствуют собственные нравственные границы, следовательно, при правильном поведении личности необходимо понимать, ценить и учитывать межкультурные различия.

Неадекватное поведение – это поведение противоположное адекватному, представляющее собой поведение человека, проявляемое им в общении и взаимодействии с обществом, которое не соответствует ожиданиям окружающих и идет вразрез с общепринятыми нормами. Общепринятым считается выделение следующих *видов неадекватного поведения*: 1) девиантное; 2) виктимное; 3) демонстративное; 4) конфликтное; 5) делинквентное; 6) ошибочное.

1. *Девиантное поведение* – это разновидность неадекватного поведения, отклоняющегося от правовых и нравственных норм. Девиантное поведение аналогично правильному требует учета межкультурных различий.

2. *Виктимное поведение* – это разновидность неадекватного поведения, предполагающая провоцирование насильственных действий в сторону индивида. К виктимному поведению относятся даже несоблюдение элементарных правил безопасности. Например, сесть к незнакомцу в машину, гулять в мини-юбке по ночам и др.

3. *Демонстративное поведение* – это разновидность неадекватного поведения, предполагающая ярко выраженную у индивида потребность во внимании без учета потребностей окружающих.

4. *Конфликтное поведение* – это разновидность неадекватного поведения свойственная индивидам, постоянно провоцирующим конфликтные ситуации. Особенностью конфликтного поведения является частое использование конфликтогенов в общении.

5. *Делинквентное поведение* – это разновидность неадекватного поведения, предполагающая крайнюю форму отклоняющегося поведения от общественных норм и правил. Такое поведение противозаконно. Примерами делинквентного поведения служат: грабеж, убийство, насилие и т. д.

6. *Ошибочное поведение* – это разновидность неадекватного поведения, предполагающая отклонение от общественных норм и принципов по причине неосведомленности. Примером ошибочного поведения может служить отсутствие знаний о межкультурных различиях.

Актуальность профилактики и коррекции неадекватного поведения подтверждается проведенным экспериментом «Вселенная-25». Так, американский ученый Джон Кэлхун провел эксперимент в 60-70-х годах двадцатого века, суть которого заключалась в том, что несколько особей крыс поместили в идеальные условия: бесконечное количество воды и корма, нор для проживания и размножение, отсутствие болезней и хищников и т. д. (рис. 11.1, 11.2).

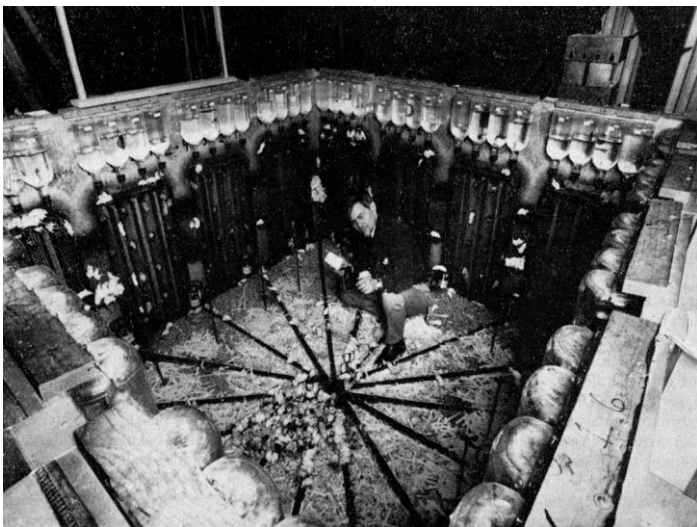


Рис. 11.1. «Вселенная-25», фото 1



Рис. 11.2. «Вселенная-25», фото 2

В результате продолжительность жизни грызунов выросла в 1,5–2 раза. Более старые особи дабы сохранить свою иерархию и социальное положение в стае со временем начали притеснять более молодых. Вместе с тем, более старые особи не были способны к размножению. В результате подобных действий на начальных этапах эксперимента появилась группа «отверженных» – это молодые особи, проявляющие неадекватное поведение и старающиеся держаться как можно дальше от стаи. На последующих этапах появились самки-одиночки и «красивые». Самки-одиночки представляли собой особи женского пола, демонстрирующие более опасное неадекватное поведение. Так, особи проявляли значительную агрессию по отношению к партнерам и могли даже убить собственное потомство. «Красивые» представляли собой особи мужского пола, отказавшиеся от продолжения потомства и борьбы за место в социуме, вследствие чего такие особи не подвергались нападениям своих конкурентов.

На последних стадиях эксперимента количество самок-одиночек и «красивых» становилось преобладающим, и популяция погибала. Эксперимент носит название «Вселенная-25», так как он повторялся 25 раз и его результат был подтвержден, что свидетельствует об разрушительной природе неадекватного поведения.

Следовательно, неадекватное поведение не соответствует ожиданиям окружающих, идет вразрез с общепринятыми нормами, к тому же бесконтрольное развитие девиантного поведения ведет к появлению более опасного делинквентного, вследствие чего данные формы поведения требуют своевременной коррекции.

При этом, в различных странах с учетом социокультурных различий применяются разнообразные методы профилактики и коррекции девиантного поведения. Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получила *модель ценностной ориентации* Клайда (Флоренса) Клакхона и Фреда Стробека, в соответствии с которой выделяются следующие *группы культур*: 1) англоязычная; 2) скандинавская; 3) латино-европейская; 4) тихоокеанская; 5) германская и другие культуры [23, с. 34–38].

Примеры *методов профилактики и коррекции неадекватного поведения* применительно к вышеназванным культурам представлен в табл. 11.1.

Таблица 11.1. Анализ мирового опыта профилактики и коррекции неадекватного поведения

Группы культур	Представители	Методы профилактики и коррекции девиантного поведения
Англоязычная культура	США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия	Типология появления девиаций, основанная на выявлении наследственных и социальных причин
Скандинавская культура	Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция	Ювенальная юстиция, как способ борьбы с девиантным поведением. Основан на трех принципах: 1) у ребенка те же права, что и у взрослого; 2) любые виды телесных наказаний строго запрещены; 3) ребенок может самостоятельно обратиться в суд / полицию, написав заявление на своих родителей
Латино-европейская культура	Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия	Мобильная школа во Франции была создана в 1996 г. супружеской парой Жан Мишель и Франсуаз Курк, как «бродячая» форма воспитания для подростков с отклоняющимся поведением. В «Мобильной школе» все подростки равны
Тихоокеанская культура	Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Вьетнам	Система некарательных (защитных) мер, назначаемых несовершеннолетним в случае проявления девиантного поведения. Одной из таких мер является пробация
Германская культура	Германия, Австрия, Швейцария	Для борьбы с девиантным поведением необходимо воздействовать не на сам объект, проявляющий девиацию, а на его окружение
Другие культуры	Япония, Израиль, Индия, Бразилия, Россия	Жесткие решения не принимаются, если есть хотя бы небольшой шанс на исправление девиации

Таким образом, существует многообразие видов поведения, вместе с тем с позиции социологии каждый из вышеназванных видов базируется на внутренних мотивах человека.

Следовательно, необходимо сформировать такую мотивационную структуру, чтобы поведение индивида не причиняло вреда окружающим и следовало вашим ожиданиям от объекта мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

11.4. Ролевая структура как социальная составляющая мотивации персонала

Люди в различных социальных группах, а также в обществе в целом, находясь в тесном взаимодействии и взаимозависимости, выполняют те или иные социальные роли. При этом они различным образом оценивают позиции (статусы), которыми обладают. Такая оценка подразумевает сравнение своей собственной социальной роли со всеми другими.

При этом под *социальной ролью* понимается постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном.

Роль предопределяет манеру поведения индивида и отношение к нему окружающих. Неразрывную связь с социальными ролями имеют мотивация и стимулирование. Так, в соответствии с социальной ролью формируются ожидания окружающих. Соответствие ожиданиям поощряется (положительные стимулы), не соответствие – подвергается отрицательному воздействию. *Роли в социальной группе можно разделить* на: 1) производственные; 2) межличностные.

Производственные роли – это роли специалистов, которые необходимы в производственном коллективе для поддержания его эффективного функционирования. Существует *несколько классификаций производственных ролей*. Одна из основных предполагает выделение восьми ролей специалистов, таких как: 1) координатор; 2) генератор идей; 3) контролер; 4) шлифовальщик; 5) энтузиаст; 6) искатель выгод; 7) исполнитель; 8) помощник.

1. *Координатор* – это производственная роль, представители которой обладают наибольшими организаторскими способностями и обычно управляют производственным процессом вне зависимости от возраста, опыта и стажа работы. Основная задача координатора – это направлять активность работников на достижение поставленных целей.

2. *Генератор идей* – это производственная роль, представители которой разрабатывают варианты решения любых стоящих перед ним

проблем, но в силу своих личностных характеристик (например, пассивность, несобранность и т. д.) не способны реализовать такие варианты на практике.

3. *Контролер* – это производственная роль, представители которой в силу опыта работы, квалификации, знаний способны оценить любое решение, предложенное генератором идей, однако не способны самостоятельно предлагать идеи.

4. *Шлифовальщик* – это производственная роль, представители которой обладают широкими взглядами на проблему и ее решение, вследствие чего такие работники способны систематизировать и структурировать решение проблемы с другими задачами, поставленными перед коллективом.

5. *Энтузиаст* – это производственная роль, представители которой являются наиболее активными членами группы. Такие работники собственным примером и страстью к трудовой деятельности мотивируют других членов коллектива на выполнение поставленных целей и задач.

6. *Искатель выгод* – это производственная роль, представители которой выступают посредниками во внутренних и внешних отношениях коллектива.

7. *Исполнитель* – это производственная роль, представители которой реализуют идеи на практике, но требуют постоянного руководства.

8. *Помощник* – это производственная роль, представители которой оказывают содействие другим ролям в процессе трудовой деятельности.

Наряду с основными восемью производственными ролями в данной структуре встречаются и другие вспомогательные роли, которыми можно пренебречь, примерами таких ролей могут служить: 1) шут; 2) талисман и т. д. Стоит подчеркнуть, что эффективное функционирование производственной группы возможно только при наличии выше-названных ролей и добросовестном исполнении их функций. Вместе с тем, предполагается, что один работник может иметь две и более роли.

Стоит отметить, что положительный эффект не всегда проявляется при наличии нескольких ролей в коллективе. Так в коллективах численностью от пяти до восьми человек, в которых представлено дублирование основных производственных ролей, часто происходят конфликты, приводящие вплоть до распада и разделения коллектива на две и более мелкие группы.

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных

ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов. Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных коллективах оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близостью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части.

Вторая группа классификации предполагает выделение в социальной группе межличностных ролей.

Межличностные роли – это роли, проявляемые в межличностных отношениях членов коллектива. Выделяют *две основных межличностных роли*: 1) ведущий; 2) ведомый.

Ведущий – это межличностная роль, представители которой являются предпочитаемыми лицами. Примерами ведущих ролей служат: 1) кумир; 2) лидер; 3) авторитет; 4) «звезда» и т. д.

Ведомый – это межличностная роль, с представителями которой сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все. Примерами ведомых ролей могут служить: 1) пренебрегаемый; 2) отверженный и т. д.

С позиции отношения к нормам, установленным в группе, можно выделить такие типы, как: 1) конформисты; 2) неконформисты; 3) негативисты.

Конформисты – это межличностная роль, представители которой соглашаются с позицией группы, но имеют противоположную позицию.

Неконформисты – это межличностная роль, представители которой согласны с позицией группы, но по внешним признакам имеют противоположную позицию.

Негативисты – это межличностная роль, представители которой не признают позицию группы.

Стоит отметить, что, несмотря на многообразие классификаций, существует *два основных закона*, которым подчиняется поведение членов группы, принимающих ту или иную роль: 1) закон сохранения роли; 2) закон компенсации недостатков достоинствами.

Согласно первому закону – *закону сохранения роли* – каждый член трудового коллектива стремится сохранить свое положение в группе. Такая ситуация с позиции мотивации и стимулирования труда является неоднозначной, так как работник может как повышать качество рабо-

ты и эффективность трудовой деятельности, так и использовать ряд бюрократических приемов, что влечет за собой снижение эффективности работы коллектива в целом.

Согласно второму закону – *закону компенсации недостатков достоинствами* – работник стремиться компенсировать свои недостатки различными путями, среди которых могут быть как активная работа, так и «подсигиванием» соперников.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции социологии?
2. Что понимается под личностью с позиции социологии?
3. Какие типы личности Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
4. Какие виды социального поведения Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
5. Что такое социальные и производственные роли?
6. Какими производственными ролями должен быть представлен эффективный трудовой коллектив?

12. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

12.1. Понятие, сущность и виды коммуникации

Напомним, что *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.

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.

Кинетические и фонационные средства выражения эмоций выступают неотъемлемой частью вербальных и невербальных коммуникаций. При этом налаженная сеть коммуникаций на производстве спо-

способствует значительному упрощению обратной связи, повышению оперативности обработки информации, принятия и реализации управленческих решений и в целом способствует росту эффективности управленческой деятельности. В этой связи необходимо более детально рассмотреть общение и составляющие его коммуникации.

Так, *общение* – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум *три различных процесса*: 1) коммуникацию (обмен информацией); 2) интеракцию (обмен действиями) и 3) социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера).

Выделяют *три основных стороны общения*: 1) коммуникативная – обмен информацией между общающимися индивидами; 2) интерактивная – организация взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями); 3) перцептивная – процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Под *коммуникацией* следует понимать социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств. *Коммуникативный акт имеет следующие отличительные особенности*: 1) коммуникация – это интросубъективный процесс (2 субъекта, оба динамичны); 2) партнеры посредством знаков могут влиять друг на друга; 3) коммуникативное влияние (результат обмена информацией) – возможно только тогда, когда человек, принимающей ее, обладает единой или сходной системой кодификации и декодификации; 4) в условиях человеческой коммуникации могут возникать различные коммуникативные барьеры.

Цель коммуникации – это то, что мы хотим получить благодаря произнесению слов, то, ради чего мы вообще затеваем и продолжаем общение. *К основным целям коммуникации* обычно относятся следующие: 1) обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления; 2) совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией; 3) создание: а) информационных каналов для обмена информацией между отдельными работниками и группами, б) координации их задач и действий; 4) регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами; 5) формирование умений и

навыков для успешной социокультурной деятельности; 6) формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом; 7) обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями; 8) изменение мотивации поведения; 9) обмен эмоциями.

К основным видам коммуникаций можно отнести: 1) межличностные; 2) социальные (функционально-ролевые); 3) деловые коммуникации.

При рассмотрении коммуникации в контексте организации, наибольший интерес вызывает последний вид коммуникаций.

Так, *деловая коммуникация* – это взаимодействие в сфере официальных отношений, при котором у каждого участника имеется соответствующий статус: 1) начальник; 2) подчиненный; 3) коллеги; 4) партнер и т. д.

При этом, *деловые коммуникации в организации выполняют ряд значимых функций*, таких как: 1) *информативную* функцию – передачу сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений; 2) *мотивационную* функцию – побуждение работников к лучшему исполнению задач, используя: а) убеждение, б) внушение, в) просьбы, г) приказы и т. д.; 3) *контрольную* функцию – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности; 4) *экспрессивную* функцию – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности.

При оценке важности коммуникационных процессов в организации можно отметить, что современный менеджер тратит от 50 до 90 % времени на реализацию своей роли в межличностных отношениях, процессах принятия решений, функциях планирования, организации, мотивации и контроля, т. е. на коммуникации.

Для понимания значения коммуникации в системе мотивации персонала в организации следует больше опираться на теорию Герцберга. Коммуникация выступает важным мотивирующим фактором. Коммуникация в рамках структуры организации является глобальной мотивирующей системой, на основе которой могут развиваться остальные *мотивирующие факторы*: 1) стремление к достижению; 2) признание; 3) возможность творческого роста и т. д.

Для удовлетворения данных потребностей большое значение имеет развитость каналов коммуникации в организации, так как чем больше развита коммуникативная сеть, тем больше она выступает как единый организм, служащий достижению главных целей организации.

Чтобы мотивировать работников предприятия, каждого конкретного отдела, важно выстроить коммуникационную цепочку, идущую от работников к руководству. Распространяя определенные символические сообщения, руководитель выстраивает систему мотивации на предприятии. При этом для успешного построения системы мотивации работник должен быть окружен каналами коммуникации с самого начала работы в данной организации, он должен обладать информацией о деятельности предприятия и своих структурных подразделений. На начальном этапе, этапе устройства на работу и вхождения в должность, требуется информация непосредственно о должностных обязанностях, о структурном подразделении, куда работник устроился, об основных этапах истории предприятия. У работников со стажем более одного года появляется потребность в развитии, карьерном росте, они хотят иметь представление о стратегии организации и ее больших амбициозных целях.

Таким образом, обмен информацией (коммуникации) встроен во все виды управленческой деятельности и является связующим процессом. Качество обмена информацией напрямую влияет на качество выполнения менеджером основных функций управления, формулирование и реализацию организационных целей. Это означает, что эффективные коммуникации играют ключевую роль для достижения успеха индивидов и организаций. Зарубежные исследования показывают, что 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают неэффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организаций [39, с. 67]. Поэтому современный менеджер должен быть эффективным, прежде всего, в коммуникациях. Такие менеджеры представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

12.2. Принципы построения эффективных коммуникационных связей

Книга Дейл Брекенридж Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей» является классикой поведенческой психологии и раскрывает основы построения эффективных коммуникаций, основанных на искреннем интересе к другим, умении слушать, избегать критики и признавать значимость собеседника. Она учит, как за-

воевывать расположение людей, проявлять уважение, мотивировать их и разрешать конфликты без споров, делая акцент на эмпатии и позитивном взаимодействии. Десять наиболее важных общих принципов эффективной коммуникации, рекомендованных психологом, для организации эффективного общения представлены в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Общие принципы коммуникации Дейла Карнеги

№ п. п.	Принцип	Сущность
1	2	3
1	Будьте хорошим слушателем	Многие полагают, что лучший способ убедить человека в чём-либо – сразу начать настойчиво и подробно излагать свою точку зрения и аргументы в её пользу, однако чаще всего подобное поведение лишь препятствует достижению взаимопонимания. Чтобы расположить собеседника к себе, прежде всего необходимо самому стать внимательным и благодарным слушателем
2	Искренний интерес – залог успеха	Проявите интерес к собеседнику, задайте вопросы, на которые он ответит с удовольствием, выслушайте его рассказ о себе и важных для него вещах. Дав ему возможность выговориться, постарайтесь направить беседу в нужное вам русло, но старайтесь оставаться в рамках интересов собеседника
3	Не увлекайтесь критикой	Когда Вы вынуждены указать собеседнику на ошибку, смягчите критику уместным и искренним признанием достоинств оппонента. Не заостряйте внимание на слабых местах его позиции, упомяните о них вскользь
4	Не давайте разногласиям перерасти в спор	При возникновении разногласий не поддавайтесь желанию сразу же занять оборонительную позицию и воспринимать всё сказанное собеседником «в штыки», сохраняйте спокойствие. Ознакомившись с различными мнениями, Вы поймёте, какие аспекты проблемы были упущены Вами из виду, что позволит Вам скорректировать и дополнить свою точку зрения
5	Чтобы побудить человека к действию, заставьте его захотеть этого	Речь идёт не об угрозах или грубой силе – пробудите в собеседнике желание достичь чего-либо и дайте понять, что проще всего осуществить это с помощью определённых действий
6	Пусть собеседник думает, что идея принадлежит ему	Как правило, люди склонны доверять собственным идеям больше, нежели чужим, поэтому вместо того, чтобы назойливо пытаться донести свою мысль во всей её полноте, ненавязчиво упомяните о ней, чтобы собеседник мог развить её сам. В дальнейшем, считая идею своей, собеседник будет относиться к её воплощению в жизнь с куда большим энтузиазмом, чем если бы её от начала и до конца высказали Вы

1	2	3
7	Попробуйте взглянуть на проблему с точки зрения собеседника	Вам будет проще повлиять на собеседника, если Вы искренне попытаетесь понять мотивы, которыми он может руководствоваться
8	Вместо того, чтобы отдавать приказы, задавайте вопросы	Постановка вопроса – гораздо более эффективный способ решения проблемы, чем прямой приказ. Вопрос поощряет творческий поиск, позволяет избежать чувства обиды и щадит самолюбие собеседника, ему будет проще заниматься решением задачи, если он сам участвовал в его разработке
9	Дайте человеку почувствовать свою значимость	Каждому человеку приятно слышать похвалу по результатам своей деятельности и после подобной беседы работник наверняка будет работать над задачей усерднее. Самолюбие и чувство собственной значимости могут служить отличным стимулом в работе
10	Преподносите свои идеи ярко и наглядно	Чтобы донести свою мысль до собеседника или аудитории, возьмите на вооружение методы, используемые в средствах массовой информации. Незаурядная подача материала наверняка не оставит слушателей равнодушными и привлечёт внимание к Вашей идее

Деловые коммуникации осуществляются с учетом соблюдения ряда принципов, выступающих основой эффективного взаимодействия сторон. К таким принципам можно отнести: 1) принцип научности; 2) ситуативности; 3) регламентированности; 4) развития; 5) кооперации; 6) объективности. Рассмотрим вышеизложенные *принципы эффективной деловой коммуникации* более детально.

1. *Принцип научности* предполагает, что содержание делового взаимодействия основывается на положениях, соответствующих актуальным научным фактам и достижениям научного знания. Практика эффективных деловых коммуникаций осуществляется с учетом установленных причинно-следственных связей предмета и процесса социального взаимодействия.

2. *Принцип ситуативности* обуславливает необходимость учета реальных условий социального контекста деловой коммуникации. Определение совокупности факторов и оценка степени их влияния в конкретной коммуникативной ситуации позволяет выявить уникальные условия взаимодействия.

3. *Принцип регламентированности* – деловые коммуникации осуществляются участниками в рамках соблюдения совокупности норм и правил, которые носят как формальный и так неформальный характер.

Степень регламентированности определяется многообразием факторов: 1) с учетом культурных и национальных особенностей общественной системы; 2) необходимостью соблюдения делового этикета; 3) традиций профессиональной сферы; 4) особенностей деятельности организации (в случае если в процессе коммуникации участники представляют не себя лично, а обладают ролевым статусом) и т. д.

4. *Принцип развития* состоит в необходимости учета развития социального контекста, онтогенеза субъектов делового взаимодействия. Процесс делового взаимодействия характеризуется динамикой и изменчивостью. Субъект, поведение и позиция которого казались определенными на начальном этапе, в силу онтогенеза под воздействием внешних факторов может изменить свои намерения (например, изменились мотивы, жизненные обстоятельства, коммуникативные цели, состояние здоровья и т. д.).

5. *Принцип кооперации* предусматривает высокую степень включенности участников в процесс взаимодействия. Деловая коммуникация определяется как сотрудничество, характеризующееся максимальной реализацией интересов сторон, взаимовыгодным разделением ответственности, взаимодополняющими усилиями партнеров. Вклад и усилия участников делового взаимодействия соразмерены результату. Коммуникация реализуется как подлинный диалог, эффективность осуществления которого зависит не только от информативности сообщений, но и экспрессивности, вовлеченности партнеров взаимодействия.

6. *Принцип объективности* означает стремление участников при решении проблем коммуникативного характера учитывать единство рационального и эмоционального. Деловая коммуникация подразумевает непредвзятость партнеров взаимодействия, возможность проявления ими гибкости и рассмотрения иных точек зрения.

Соблюдение данного принципа не означает отказ участников от собственной (субъективной) позиции, реализации намеченной коммуникативной стратегии, а состоит в: 1) допущении наличия иного мнения; 2) стремлении к повышению уровня объективности моделей; 3) представлений о партнере по взаимодействию; 4) осознания недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения участников деловой коммуникации.

Таким образом, соблюдая принципы эффективной деловой коммуникации позволяют обеспечить взаимопонимание и достижение цели через ясность и конкретность изложения, активное слушание, уважение к собеседнику, двусторонность, умение контролировать эмоции,

пунктуальность и грамотность, а также выбор подходящего канала связи. Эти принципы помогают построить доверие, избежать конфликтов и сделать общение результативным.

12.3. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика

Основная цель коммуникации – это достичь понимания обмениваемой информации, т. е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число работников [9].

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента: 1) *отправитель* – лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи; 2) *сообщение* – собственно информация, закодированная в символы; 3) *канал* – средство передачи информации; 4) *получатель* – лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен.

К основным этапам процесса коммуникации относят: 1) генерирование идеи; 2) кодирование и выбор канала; 3) передача; 4) декодирование; 5) обратная связь; 6) помехи [39, с. 11–15]. Все указанные этапы наглядно представлены на рис. 12.1.

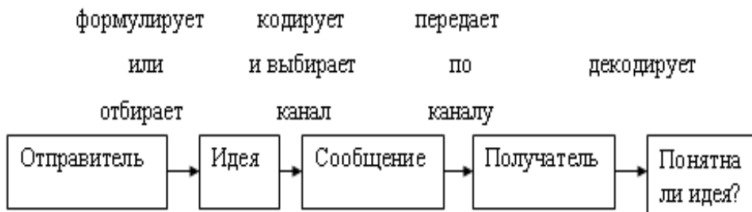


Рис. 12.1. Простая модель процесса коммуникации

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

1. *Генерирование идеи.* Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи.

Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа – «Не начинай говорить, не начав думать» [39, с. 12].

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

2. *Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: 1) слова, 2) интонацию и 3) жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются: 1) устная речь; 2) письмо и 3) электронные средства (компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции).

Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так работники, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залечь на полке».

3. *Передача.* На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному работнику, чтобы донести идею до другого.

4. *Декодирование.* Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

5. *Обратная связь.* Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем – он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя.

Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь – это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное;

информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято. Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [39, с. 14].

6. *Помехи.* Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами* называют всё, что искажает смысл.

Источниками помех могут стать: 1) язык (вербальный либо невербальный); 2) различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования; 3) различия в статусе менеджеров и подчиненных и т. д.

На рис. 12.2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи.



Рис. 12.2. Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью блокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

12.4. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления

Под коммуникационным барьером принято понимать помехи, препятствующие достижению цели общения, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т. д. При этом происходит получение обратной связи, в частности, работниками от руководства и, наоборот, руководителями от подчиненных, а также решаются задачи изменения мнений, установок и в конечном итоге поведения адресата.

Коммуникационные барьеры усложняют внутриорганизационное взаимодействие, из-за них информация может быть воспринята и усвоена большинством не так, как было задумано инициатором коммуникации (работником или руководителем).

Чтобы определить наличие коммуникационных барьеров в организации, необходимо понять, кто именно выступает получателем информации (работник или руководитель), поскольку от этого зависит его реакция. Так, в случае, когда сообщения адресуются работникам, определить наличие коммуникационных барьеров можно по следующим признакам: 1) *бездействие подчиненного* в ответ на конкретные указания руководителя. Возникает, когда информация не доводится до адресата должным образом либо он не понимает или неосознанно искажает ее смысл; 2) *осознанное бездействие* – это отсутствие энтузиазма и мотивации к работе, формальное отношение к распоряжениям как пассивная форма сопротивления; 3) *вербальное и поведенческое противодействие* – это активные формы сопротивления персонала. Могут проявляться в игнорировании указаний руководителя: 1) вплоть до объявления забастовок; 2) отказе от предоставления запрашиваемой начальством информации; 3) участия в корпоративных мероприятиях; 4) в агрессивных неконструктивных высказываниях на совещаниях;

5) целенаправленных действиях по распространению слухов, негативных настроений в коллективе, создании конфликтогенной среды и т. д.

Коммуникационный барьер, как правило, заключается в следующем: игнорирование или блокирование информации, поступающей «снизу». Иначе говоря, сообщения, предложения и вопросы работников остаются без ответа, без должного внимания либо подвергаются жесткой критике со стороны начальства; принятие неэффективных управленческих решений вследствие некорректного восприятия и обработки сведений, поступающих от персонала. Доказано, что наибольшее искажение информации происходит при вертикальных восходящих коммуникациях.

Большое число коммуникационных барьеров приводит к появлению рисков: 1) финансового; 2) социально-психологического; 3) правового характера.

Их последствиями могут стать: 1) ухудшение социально-психологического климата в коллективе (снижение эффективности социального аспекта системы управления); 2) возникновение трудовых споров; 3) повышение текучести кадров, увольнение ключевых работников; 4) утечка конфиденциальной информации; 5) материальный ущерб (в том числе из-за упущенной выгоды); 6) снижение показателей производительности труда; 7) ухудшение качества производимого продукта (появление брака, увеличение числа рекламаций от клиентов) и т. д.

Как следствие, стратегические и тактические цели бизнеса остаются недостижимыми.

К основным группам коммуникационных барьеров при общении относятся: 1) когнитивный; 2) стилистический; 3) семантический; 4) психологический; 5) фонетический барьер.

Рассмотрим вышеизложенные барьеры более подробно.

1. *Когнитивный барьер.* В коммуникационном процессе адресант (отправитель сообщения) кодирует информацию, превращая внутреннюю речь в слова, а адресат (получатель сообщения) расшифровывает эти слова. Коммуникативное поведение является частью общей культуры человека, потому каждый участник коммуникации воспринимает ситуацию со своей точки зрения в зависимости от: 1) опыта; 2) знаний; 3) особенностей воспитания; 4) личностных потребностей; 5) мотивации; 6) мировоззрения.

На этапе декодирования существенным образом теряется или искажается информация.

Основная проблема когнитивного барьера заложена в *особенностях мышления*, т. е. 1) скорость; 2) гибкость; 3) широта; 4) критичность мыслительной деятельности индивидуальна, что и приводит к искажению и потере информации.

2. *Стилистический барьер*. Возникает, если форма коммуникации не соответствует ее содержанию, например, вместо предполагаемого диалога был монолог. Стилистический барьер может возникнуть еще и тогда, когда адресантом информация передается языком, непонятным для адресата.

3. *Семантический барьер*. Причинами возникновения семантического барьера являются лексическая многозначность слов, ограниченный словарный запас одного из партнеров, использование специфических терминов, иностранных, жаргонных слов.

4. *Психологический барьер*. В процессе общения возникает определенное отношение к партнеру, доверие или недоверие к нему. Если адресат испытывает положительное отношение к адресанту, то он воспринимает аргументы и запоминает выводы, не обращая внимания на ход рассуждений. Чем меньше доверия у партнеров, тем больше внимания к ходу рассуждений. На эффективность коммуникационного взаимодействия будет влиять социальное положение: участники общения с более высоким коммуникативным статусом по отношению к другим участникам имеют возможность самостоятельно контролировать дистанцию общения. Также психологический барьер возникает, в случае если люди говорят на повышенных тонах, так как внимание человека концентрируется не на смысле и содержании информации, а на эмоциях говорящего. В результате происходит защитная реакция – блокировка аналитической деятельности мозга, и слова, адресованные партнеру, не осознаются им.

5. *Фонетический барьер* – это препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. *Причинами возникновения фонетического барьера*, как правило, являются: 1) общение на иностранном языке; 2) излишне быстрая или излишне медленная речь собеседника; 3) тихая или слишком громкая речь собеседника; 4) нарушения звукопроизношения.

Знание видов коммуникативных барьеров ведет к нахождению оптимальных путей их устранения. Преодоление когнитивного барьера связано с *исключением факторов, затрудняющих передачу информации* от одного партнера к другому: 1) абстрактность и витиеватость изложения мыслей; 2) неточность и неполнота высказывания; 3) не-

уместное усложнение языка, использование профессиональных терминов; 4) неполная концентрация внимания на содержании передаваемого материала.

Устранению когнитивного барьера помогут следующие приемы: 1) предварительный и оперативный анализ передаваемой информации; 2) учет мировоззренческой концепции и мотивации партнера; 3) учет индивидуальных особенностей и потребностей адресата; 4) обратная связь в процессе коммуникации (уточняющие вопросы, замечания); 5) сообщение должно быть выстроено грамотно, логично.

Преодолению стилистического и семантического барьеров способствует стиль изложения информации в соответствии с содержанием. Необходимо говорить: 1) достаточно громко; 2) внятно; 3) разборчиво. В силу свойств человеческой памяти начало и конец информационного ряда запоминаются лучше, поэтому в начале разговора следует указать: 1) цель; 2) перспективы; 3) предполагаемые результаты общения.

Для правильной передачи информации необходимо четко и структурировано излагать информацию. Существует *правило цепи*, которая связывает содержание излагаемого материала в единое целое.

Варианты цепи могут быть следующие: 1) перечисление аргументов по порядку их логического следования; 2) ранжирование – сначала о главном, потом о составных элементах; 3) логическая цепь: «если принять эту позицию... то из этого следует...».

Используя при построении деловой коммуникации правило цепи, адресант упорядочивает излагаемый материал, тем самым облегчая восприятие и запоминание информации партнеру.

На возникновение психологического барьера могут повлиять следующие факторы: 1) концентрация на собственных эмоциях, эгоцентризм; 2) банальность тематики переговоров; 3) чрезмерная эмоциональность или неэмоциональность партнеров; 4) агрессивное поведение; 5) высокомерие и игнорирование интересов партнера; 6) негативная оценка поведения партнера или передаваемой им информации; 7) безапелляционные замечания с неприятием иного мнения.

Приемами преодоления психологического барьера являются: 1) содержательная и психологическая подготовленность к встрече; 2) настрой на сотрудничество в процессе коммуникации; 3) установление контакта, вызывающего доверие; 4) проявление уважения к личности партнера; 5) оптимальная эмоциональность поведения; 6) внешний вид, соответствующий цели, месту и времени общения.

Необходимый элемент эффективного делового общения – управление деловой коммуникацией. Поэтому *построение деловой коммуникации следует осуществлять поэтапно*: 1) создание благоприятной атмосферы и положительного эмоционального фона; 2) обозначение цели и предполагаемых результатов общения; 3) обсуждение основных положений и перспектив их решения; 4) ответы на вопросы и возражения; 5) определение ресурсов для достижения цели; 6) заключение: выводы, резюмирование; 7) обозначение конкретных сроков исполнения принятых решений.

Для эффективного построения деловых коммуникаций Галина Васильевна Бороздина рекомендует следующие *приемы психологического воздействия*.

1. Прием *«имя собственное»* – неоднократное произнесение имени (имени и отчества) собеседника в период беседы. Необходимость применения данного приема обоснована следующими аргументами: 1) имя сопровождает человека на протяжении всей его жизни; 2) человек не отделяет свое имя от своей личности, поэтому воспринимает обращение по имени как проявление уважения; 3) проявление уважения вызывает у человека чувство удовлетворения, которое всегда сопровождается положительными эмоциями; 4) испытываемые адресатом положительные эмоции, в свою очередь, благоприятно влияют на особенности его восприятия и сообщаемую ему информацию.

2. Прием *«зеркало отношения»*: доброе и приятное выражение лица человека, его улыбка неосознанно притягивают людей. Психологический механизм этого притяжения основан на том, что люди, как правило, искренне улыбаются своим друзьям, поэтому улыбка воспринимается адресатом как сигнал положительного эмоционального отношения, вызывая чувство принятия и удовлетворенности.

3. Прием *«личная жизнь»*. Каждый человек, помимо служебных интересов, имеет и личные интересы, увлечения, предпочтения, хобби. Если строить разговор с учетом выраженного личного интереса собеседника, то это спровоцирует проявление положительных эмоций и, соответственно, его вербальную активность [3].

Устранению фонетического барьера способствует грамотное применение логического ударения: 1) тон голоса, 2) интонационные выделения ключевых слов и фраз и т. д. По-разному расставленные интонационные акценты изменяют содержание передаваемой информации. Пример расстановки логических ударений приведен в табл. 12.2.

Таблица 12.2. Пример расстановки логических ударений

Выделение голосом	Намерение адресанта
ЭТУ (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания собеседника
ПРОБЛЕМУ (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности задачи
МЫ (а не кто-нибудь другой)	Обозначение коллективной ответственности
ДОЛЖНЫ (а не хотели бы)	Установление мотивации обязательности
РЕШАТЬ (а не только обсуждать)	Утверждение необходимости конкретных действий
СОВМЕСТНО (а не в одиночку)	Нахождение метода решения задачи

В рамках изучения эффективного построения коммуникации Светлана Владимировна Иванова исследовала значение скрытых слов и оборотов, встречающихся в речи собеседника: 1) *слова-проговороки* (уступительные слова) дают адресату информацию о неточности передаваемых адресантом сведений, или о намеренном искажении смысла сказанного, или о заниженной самооценке адресанта. К словам-проговоркам относятся: а) «в принципе»; б) «в общем»; в) «как бы»; г) «как-то так»; д) «типа» и т. п.; 2) *слова-паразиты*. Употребление слов-паразитов в речи обусловлено желанием сформулировать социально одобряемый ответ. Эти слова, как правило, могут обозначать закрытость или отсутствие откровенности адресанта, возможно слабое знание обсуждаемого вопроса. Необходимо задать уточняющие вопросы, чтобы проверить, какая из выдвинутых гипотез верна; 3) *слова оправдания* могут указывать на то, что человек в данный момент осознанно или не осознанно ощущает неловкость или вину. К таким словам относятся: а) «просто»; б) «только»; в) «ведь»; г) «всего лишь»; д) «как тебе сказать» и т. п.; 4) *слова неопределенности* обозначают либо неуверенность говорящего, либо отсутствие интереса к обсуждаемому вопросу. Как правило, к словам неопределенности относятся: а) «какой-то»; б) «какой-нибудь»; в) «некий»; г) «куда-нибудь»; д) «хоть какой-нибудь» и т. п.; 5) *уверение в правдивости*: а) «поверьте»; б) «не сомневайтесь»; в) «я, конечно же, это сделаю» и т. п. В таком случае следует сделать противоположный данным словам вывод – это ложь. Но подобные словосочетания являются правдивыми, если предварительно было высказано сомнение или недоверие в адрес собеседника; б) *повторение вопроса или «спасибо за вопрос», «очень интересный вопрос»* свидетельствуют о попытке выиграть время, чтобы дополнительно продумать ответ. Если этот прием повторяется неоднократно в беседе, то интерпретировать его нужно так же, как и при по-

явлении слов-паразитов; 7) *слова неуверенности* свидетельствуют либо о преднамеренном дезинформировании собеседника, либо о неуверенности в себе, в своих возможностях и способностях. Это слова: а) «я попробую»; б) «я постараюсь»; в) «попытаюсь»; г) «приложу все усилия»; д) «наверно»; е) «возможно»; ж) «отчасти» и т. п.; 8) *слова «это правда?», «действительно?», «точно?»* обозначают наличие сомнения со стороны спрашивающего; 9) *слова «нежелания говорить»* обозначают отсутствие желания у собеседника обсуждать данный вопрос, но и нежелание лгать. Это слова: а) «может быть»; б) «как бы это сказать»; в) «честно говоря»; г) «собственно говоря» и т. п.; 10) *слова с «пограничным» значением* демонстрируют пограничный уровень отношения к сказанному, т. е. оно еще не выражено негативное, но уже и не позитивное. Это слова: а) «нормально»; б) «адекватно»; в) «приемлемо»; г) «допустимо»; 11) *конструкция «кто-то не стал бы»* указывает на попытку сформулировать критерии надежности партнера: а) «надежный партнер не стал бы...»; б) «если бы Вы хотели договориться, то не стали бы...»; в) «в хорошей организации не поступили бы так со своими работниками...»; 12) *кто с кем*: а) «мастер с рабочим», либо б) «рабочий с мастером»? В данном случае демонстрируются приоритеты говорящего. Эта информация может быть полезна для понимания расстановки сил, иерархии значимости собеседника [13, 14].

12.5. Методы эффективной коммуникации

К основным методам формирования и применения эффективной коммуникации можно отнести: 1) применение техник активного слушания; 2) применение метода конструктивной критики; 3) применение метода конструктивной обратной связи; 4) модели SBI.

Рассмотрим вышеназванные методы более детально.

1. *Применение техник активного слушания. Активное слушание* – это полезный навык для налаживания глубокого контакта с собеседником, эффективного поиска совместного решения вопросов. Это сложное коммуникативное умение, иногда вызывающее недоумение. Для многих слушание – это пассивное восприятие информации от окружающих людей. Отношение к контакту с собеседником точно описал американский сатирик Марк Твен: «Большинство бесед представляет собой монолог в присутствии свидетелей» [17]. Но эта позиция становится ловушкой, попадая в которую мы неправильно интерпретируем смысл разговора и зачастую имеем высокий процент потерь

информации при ее вербальной и кинетической передаче. Наиболее распространенные в научной литературе техники активного слушания представлены в табл. 12.3.

Таблица 12.3. Техники активного слушания

№ п. п.	Техника	Цели	Реализация
1	Поддержка	1. Проявление интереса. 2. Помочь собеседнику продолжать говорить	1. Воздерживайтесь от выражений согласия или не согласия. 2. Используйте нейтральные слова. 3. Используйте спокойные интонации. 4. Используйте невербальное общение
2	Пояснения	1. Яснее понять, о чем идет речь. 2. Получить больше информации. 3. Помочь говорящему увидеть другие точки зрения	1. Задавайте вопросы
3	Выражение понимания идеи	1. Показать, что Вы слушаете, о чем идет речь. 2. Показать, насколько Вы понимаете основные мысли собеседника	1. Выделить основные идеи и факты. 2. Перефразировать собеседника
4	Выражение понимания чувств	1. Показать, что Вы понимаете, что чувствует человек. 2. Дать человеку возможность переоценить свои чувства после того, как он услышит их от другого лица (с другой стороны)	1. Выделяйте основные чувства собеседника. 2. Перефразируйте собеседника
5	Обобщение	1. Собрать воедино все главные идеи, факты, чувства. 2. Создать базу для дальнейшей дискуссии	1. Повторяйте главные идеи и чувства

2. *Применение метода конструктивной критики.* Конструктивная критика – это отзыв о чем-либо, направленный на улучшение предмета критики, а не на унижение или порицание. Она содержит объективную оценку сильных и слабых сторон чего-либо, а также конкретные предложения по улучшению. Конструктивная критика критикует не личность, а предмет критики.

К основным направлениям конструктивной критики относят:

1) *конкретный совет* – это конструктивная критика, которая дает конкретное решение проблемы или ситуации. Например, если речь идет о работе над проектом, конкретный совет может состоять в том,

чтобы нанять в команду дополнительного специалиста или изменить работу над проектом в соответствии с новыми сроками и планами;

2) *рекомендация* позволяет предлагать идеи или точки зрения, основываясь на опыте или знаниях. Например, в бизнесе рекомендация может заключаться в предложении добавить новый продукт или услугу в ассортимент, основываясь на анализе рынка и конкурентов;

3) *объективная оценка ситуации* всегда основана на фактах и аргументах. Такая критика помогает избежать субъективных оценок и эмоциональных реакций на ситуацию. Например, объективная оценка может заключаться в анализе статистических данных и рыночных условий для определения стратегии продвижения конкретного продукта;

4) *указание на недостатки* – это конструктивная критика, которая помогает определить слабые места в проектах, продуктах или предложениях. Вместо того, чтобы отрицательно реагировать на недостатки, мы помогаем исправить их и улучшить результат. Например, в маркетинге указание на недостатки может помочь определить компоненты рекламной кампании, которые нуждаются в усовершенствовании;

5) *советы по улучшению* направлены на то, чтобы помочь улучшить (что очевидно из названия) процессы и оптимизировать решения. Такие советы основаны на опыте и знаниях, а это помогает найти оптимальные пути достижения цели или решения проблемы. Например, советы по улучшению могут помочь определить более эффективные методы управления проектом или улучшить значимость ключевых действий в бизнесе;

6) *хорошие слова* – шестой по порядку, но, наверное, главный по значимости пункт с учетом белорусского менталитета. Поощрение достижений человека и «зашитый» в это посыл на еще большие достижения – тоже, как не странно, вид конструктивной критики. Эта форма помогает улучшить мотивацию и энтузиазм людей для достижения лучших результатов. Например, такие слова могут звучать в духе: «Отличная работа! Уверен, что твои новые компетенции помогут достичь нашей общей цели».

Важно подчеркнуть, что правильный подход к критике может помочь человеку понять свои сильные и слабые стороны и увидеть возможности для улучшения.

Для этого важно следовать следующим *принципам*:

1) *критика поведения, а не личности*. Лучше оценивать конкретные действия, а не личность человека;

2) *фокусироваться на конкретных событиях*. Важно делать акцент на описании замеченных проблем и говорить об их последствиях. Как это сделать? Есть несколько «секретов»: а) *сосредоточьтесь на деталях*. Обращайте внимание на все, что происходит вокруг Вас; б) *используйте конкретные примеры*, чтобы проиллюстрировать свою точку зрения; в) *убедитесь, что Вы понимаете, как Ваша аудитория отреагирует на Ваши слова*, нацельтесь на эти реакции; г) *подготовьтесь заранее*, чтобы иметь четкий план того, что Вы желаете сказать; д) *используйте простые и понятные выражения*, чтобы избежать недоразумений и недопонимания; е) *не забывайте о том, что основная цель – решить проблему*, а не просто проговорить ее «ради галочки»;

3) *предлагайте практические решения*. В процессе критики можно сообщить, что надо преодолеть или на каких конкретных ситуациях нужно потренироваться, чтобы избежать подобных ошибок в будущем;

4) *объективность*. Хорошая критика должна быть объективной, справедливой и основываться на фактах, а не на утверждениях;

5) *навыки общения*. Ключевых навыков всего семь, их тоже стоит запомнить и всячески в себе взращивать: а) *слушайте внимательно*, чтобы лучше понимать собеседника и демонстрировать свое уважение к нему. Один взгляд, брошенный в телефон или на часы во время диалога с человеком, может навсегда убить в нем желание говорить с Вами откровенно; б) *говорите ясно и доступно*, чтобы быть понятым; в) *не бойтесь задавать вопросы*, чтобы прояснить какие-то моменты и углубить разговор, сделать его более содержательным; г) *постарайтесь быть тактичным и дипломатичным*, чтобы избежать конфликтов; д) *старайтесь понять мотивировку других людей*, даже если не согласны с ними; е) *улыбайтесь, проявляйте дружелюбие, демонстрируйте интерес к собеседнику*; ж) *не забывайте поблагодарить собеседника за общение*, чтобы создать приятную атмосферу на «выходе» из беседы.

3. *Применение метода конструктивной обратной связи*. Конструктивная обратная связь – это позитивная оценка, которая предоставляется людям для оказания помощи в поиске решений в проблемных областях. Соответственно, конструктивная обратная связь имеет позитивный характер и используется в качестве вспомогательного средства коммуникации для решения конкретных вопросов или проблем.

К рекомендациям по формированию и применению конструктивной обратной связи можно отнести:

1) *сосредоточение внимания на наблюдении*, а не на выводах. Конструктивная обратная связь должна быть связана с тем, что Вы можете видеть или слышать о поведении человека, а не с построением предположений и интерпретаций;

2) *фокусировка на поведении*, а не на личности. Конструктивная обратная связь должна быть связана с действиями человека, а не с его личностью;

3) *сосредоточение усилия на том, что можно изменить*. Конструктивная обратная связь должна касаться аспектов, которые работник может изменить или улучшить, а не вопросов, находящихся вне его контроля;

4) *предоставление рекомендации и решения*. Конструктивная обратная связь должна включать конкретное решение или рекомендацию.

4. Стоит подчеркнуть, для формирования и реализации процесса конструктивной обратной связи рекомендуется применение *модели SBI*. Модель SBI расшифровывается, как ситуация, поведение и влияние (Situation, Behavior, Impact). Это чёткий алгоритм, который поведёт Вас по пути рассудка, а не чувств.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

1) *ситуация*. Опишите коллеге ситуацию, в которой он себя плохо проявил. На поведение пока не тратим время, только ситуация. Ситуация привязывает обратную связь ко времени и месту и поможет сделать отзыв более конкретным. Пример: «Когда Вы готовили отчет о статусе проекта за прошлый месяц...»; «Когда Вы обсуждали с заказчиком требования к системе...»; «Вчера на заседании проектного комитета ...»;

2) *поведение*. Опишите поведение коллеги, что он сделал. Заметьте – не Вашу интерпретацию мотивации, а именно действия. Крайне важно здесь уйти от каких-либо выводов. Пример: «...Вы не использовали данные из информационной системы управления проектами...»; «... Вы задавали закрытые вопросы, требующие от заказчика только ответов да / нет...»; «...излагая свою точку зрения, Вы предоставили подробную информацию и прямо отвечали на вопросы...»;

3) *влияние*. Какое влияние оказало его поведение. Здесь можно дать и Ваши предположения – как Вы ощущаете это влияние. Пример: «...в итоге в отчете оказались неверные прогнозные сроки завершения про-

екта.»; «...в результате после утверждения требований заказчик внес несколько серьезных изменений в проект, из-за которых мы не сможем уложиться в запланированный срок.»; «...поэтому у членов проектного комитета не возникло сомнений в том, что этот проект нужно выполнить».

К типовым ошибкам применения модели SBI и на ее основе формирования обратной связи можно отнести: 1) субъективизм, 2) обобщения; 3) оценки.

Рассмотрим вышеизложенные ошибки более детально: 1) *субъективизм*. Дающий обратную связь описывает не объективно наблюдаемое поведение, а скрытые или абстрактные понятия. Пример: «...Вы думали...»; «...Вы были слишком самонадеянны...»; «...Вам было важно...»; 2) *обобщения*. Дающий обратную связь разбирает не конкретную ситуацию, а описывает совокупность событий за какой-то период времени. Пример: «...Вы – отличный проектный менеджер...»; «...Вы умеете хорошо работать в команде...»; «...у Вас аналитический склад ума...»; 3) *оценки*. Дающий обратную связь оценивает поведение человека в категориях «хорошо / плохо» и «правильно / неправильно». Пример: «...Вы плохо сделали отчет о статусе проекта...»; «...Вы неправильно собираете требования заказчика...»; «...Вы классно выступили перед проектным комитетом...».

Важно подчеркнуть, что у всех типовых ошибок применения модели SBI и на ее основе формирования обратной связи существует одна общая проблема – их трудно превратить в конкретные действия, в другое поведение в похожих ситуациях.

12.6. Формы коммуникаций в организации

Важно подчеркнуть, что от того, насколько собеседник знаком с формами подобных коммуникаций, зависит, удастся ли ему достичь поставленной цели. Партнеры должны говорить на одном языке (как в прямом, так и в переносном смысле), понимать друг друга, иметь общий социальный опыт.

Наиболее часто встречаются следующие *формы деловой коммуникации*: 1) совещание; 2) презентация; 3) деловая беседа; 4) переговоры; 5) телефонные переговоры; 6) обмен официально-деловыми документами (заявление, договор, доверенность, служебная записка); 7) консультация; 8) интервью; 9) публичное выступление, конференции.

Стоит отметить, что наиболее важными и наиболее распространенными формами процесса деловых коммуникации в организации принято считать совещание и деловую беседу. В этой связи, рассмотрим вышеперечисленные формы деловых коммуникаций более детально.

1. Так, решение наиболее значимых организационных вопросов на основе привлечения более широкого числа участников осуществляется в ходе организации и проведения делового совещания.

Деловое совещание – это форма деловой коммуникации, целью которой является выработка решения на основе коллегиального обсуждения результатов информационного обмена. *Виды деловых совещаний* выделяются в зависимости от: 1) их коммуникативной цели; 2) периодичности осуществления; 3) стабильности состава и 4) количества участников (табл. 12.4).

Таблица 12.4. Классификация деловых совещаний

№ п. п.	Критерий	Виды
1	Коммуникативная цель	Инструктивные – доведение информации и распределение ресурсов
		Оперативные – касаются текущей деятельности
		Итоговые – подведение итогов деятельности
2	Периодичность осуществления	Разовые
		Периодические
		Регулярные
3	Состав участников	Фиксированный состав
		Участники приглашаются, согласно заранее составленному списку
		Комбинированный состав
4	Количество участников	Узкий состав участников (до 5 человек)
		Расширенный состав участников (до 20 человек)
		Представительные (свыше 20 человек)

Деловое совещание является эффективной формой реализации деловых коммуникаций, позволяющей: 1) производить своевременное информирование заинтересованного круга участников о возникающих организационных проблемах; 2) проводить всестороннюю оценку существующей проблемы с позиции сотрудников, имеющих различный функционально-ролевой статус (представителей разных структурных подразделений); 3) выявлять отношение сотрудников к проблемам и их решениям; 4) совместно выработать последовательность действий по реализации принятых решений и достижению целей.

Порядок проведения делового совещания носит регламентированный характер, особенности осуществления данной формы коммуникации имеет каждая организация. Однако существует ряд общих требований к его подготовке, определяющих эффективность коммуникативного процесса. Ключевым документом делового совещания является разработанная повестка дня.

Повестка дня – это план делового взаимодействия участников совещания. Данный документ составляется в письменной форме, все участники совещания заблаговременно знакомятся с ним.

Повестка дня содержит следующую информацию: 1) время и место проведения делового совещания; 2) цель и задачи делового совещания; 3) перечень обсуждаемых вопросов; 4) перечень ведущих докладчиков, а также регламент (временные рамки) выступлений; 5) состав участников делового совещания с указанием должности; 6) контактные данные ответственного организатора. В процессе проведения делового совещания назначается ведущий, а также секретарь, который фиксирует информацию о ходе проведения совещания, а также результаты принятых решений. Процесс обсуждения и система разработки решения определяется одним из сценариев.

Сценарий 1. В процессе совещания выступает ключевой докладчик (до 10 минут), остальные участники высказывают свое мнение и позицию в отношении обозначенной проблемы на основе полученной информации. Руководитель принимает решение в результате анализа представленных критических замечаний.

Сценарий 2. Совещание проводится в форме обсуждения. Каждый из участников высказывается по обозначенной проблеме, обсуждение продолжается до тех пор, пока в процессе коммуникации не будет выработано единое представление о результате решения.

Сценарий 3. Ведущий совещания обозначает проблему в ходе доклада, по итогу которого задает вопросы участникам, которые генерируют идеи о способах ее решения. Решение разрабатывается на основе применения метода «мозговой штурм».

Ведущий решает две основные задачи на всех этапах подготовки и проведения делового совещания: 1) регулирование системы информационного взаимодействия; 2) регулирование системы отношений участников в рамках коммуникативного процесса взаимодействия (табл. 12.5).

Таблица 12.5. Этапы проведения деловых совещаний

№ п. п.	Основные задачи ведущего совещания	
	Регулирование системы информационного взаимодействия	Регулирование системы отношений
1	Этап подготовки	
	Разработка повестки дня, ознакомление участников с разработанной повесткой	Формирование коммуникативных ожиданий участников
2	Начало делового совещания	
	Приветствие, рассадка участников, оглашение цели делового совещания	Формирование установки к сотрудничеству
3	Основной этап делового совещания	
	Выступление участников, утверждение проблемных вопросов, по которым разрабатывается решение, разработка и утверждение решения	Формирование благоприятной атмосферы диалога, конструктивно- го обсуждения, генерации идей
4	Завершение делового совещания	
	Ознакомление участников с принятым решением	Формирование мотивации к реализации принятых решений

Последовательная реализация всех этапов технологии подготовки и проведения делового совещания позволяет руководителю эффективно применять данную форму деловой коммуникации не только с целью разработки управленческих решений на основе привлечения коллективного знания, но и формировать лояльность работников к принимаемым решениям, а также повышать мотивацию к дальнейшей совместной деятельности.

2. Для решения организационных вопросов с привлечением узкого числа участников применяется такая форма деловой коммуникации, как деловая беседа. *Деловая беседа* – это форма межличностной устной деловой коммуникации, осуществляющейся с целью обсуждения проблем или формирования отношений в рамках совместной деятельности. Данная форма деловых коммуникаций является одной из самых распространённых в практике управления вследствие простоты организации, возможности осуществления коммуникации «с глазу на глаз».

Деловые беседы позволяют руководителю организации решить следующие коммуникативные задачи: 1) установление контакта и поддержание уже сформированных отношений на основе непосредственного межличностного взаимодействия; 2) осуществление контроля в ходе реализации поставленных задач; 3) оперативное обсуждение организационных вопросов, разработка управленческих решений.

Данная форма коммуникации реализуется ситуативно, в зависимости от цели определяется ее содержание. Выделяют следующие виды

деловых бесед: 1) информационная беседа; 2) дисциплинарная беседа; 3) мотивационная беседа; 4) беседа с целью передачи поручения; 5) беседа с целью осуществления контроля и т. д.

В процессе беседы любого вида устанавливается взаимодействие между участниками, результаты которого позволяют достичь коммуникативных целей. Порядок проведения деловой беседы включает последовательность этапов ее реализации (табл. 12.6), а также правил установления речевого контакта, реализация которых в совокупности позволяет повысить эффективность данной формы деловой коммуникации.

Таблица 12.6. **Этапы проведения деловой беседы**

№ п. п.	Название	Содержание
1	Этап подготовки	Определяется коммуникативная цель ее проведения
2	Начальный этап	Установление контакта, формирование интереса участников к теме беседы
3	Содержательный этап	Обсуждение темы беседы, выдвижение позиций и аргументов участников
4	Этап завершения	Подведение итогов, определение дальнейших перспектив взаимодействия

1. *Этап подготовки.* На этапе подготовки к беседе необходимо убедиться в ее необходимости и значимости для всех участников коммуникации с целью того, чтобы избежать информационной перегрузки тех работников организации, которые не имеют прямого отношения к вопросам, планируемым к обсуждению. Важно продумать коммуникативную стратегию, определить возможные аргументы «против» других сторон в случае, если предметом коммуникации выступает дискуссионный вопрос. Время проведения деловой беседы необходимо согласовывать с работниками одного уровня иерархии, руководитель может назначить время встречи с работником/работниками самостоятельно, в директивном порядке.

2. *Начальный этап.* Этап начала деловой беседы является ключевым, он способен предопределить ее результат и задать тон всему процессу коммуникативного взаимодействия. На данном этапе важно установить контакт с участниками, привлечь их внимание и вызвать заинтересованность к теме обсуждения. Действенными на практике выступают *техники снятия напряжения*: 1) рассказ истории, связанной с темой беседы; 2) акцентирование внимания на позиции значимости партнера в процессе коммуникации, его авторитете; 3) подчерки-

вание наличия общности со стороной-партнером (общности взглядов на ситуации, личных качеств, мнений, интересов и т. д.).

3. *Содержательный этап.* Данный этап содержательно определяет деловую беседу. Важно учесть, что даже в ситуации проведения беседы с целью информирования, необходимо сохранять возможности для поддержания диалога сторон, избегая формы монолога. Главным инструментом коммуникатора на данном этапе является логичная, последовательная аргументация тезиса – предмета коммуникации. Убедительная аргументация, подкрепленная фактической информацией, служит основанием понимания участников, формирования их общей позиции в отношении проблемы, мотивации для достижения цели и решения поставленных задач.

4. *Этап завершения.* На заключительном этапе коммуникатор подводит итог деловой беседы, акцентируя внимание на ключевых аспектах ее содержания. В завершении диалога важно оставить положительное впечатление участников от коммуникации как основу сотрудничества в будущем (например, поблагодарить за участие, отметив вклад в обсуждение, значимость высказанного мнения). С целью совершенствования коммуникативных навыков после окончания беседы коммуникатору необходимо осуществить рефлекссию процесса взаимодействия, ответив на вопросы: «В какой мере достигнута коммуникативная цель?», «Значимы ли были возражения?», «Учитывалась ли обратная связь от участников коммуникации в ходе деловой беседы?», «Удалось ли быть последовательным и корректным?», «Какое впечатление осталось у участников в результате взаимодействия?».

Основными правилами проведения эффективной деловой беседы являются: 1) грамотность речи; 2) точность и доступность трактовки высказываний, избегание вариативности понимания; 3) краткость, избегание информационной перегрузки; 4) использование техник получения обратной связи от участников.

12.7. Современные тенденции развития коммуникаций

В последние десятилетия корпоративные коммуникации претерпели значительные изменения, которые оказали глубокое влияние как на бизнес, так и на общество в целом. Эти изменения были вызваны рядом факторов, включая технологический прогресс, глобализацию, изменение ожиданий заинтересованных сторон и развитие социальных сетей. *К современным тенденциям развития коммуникаций* можно

отнести следующие *основные направления их изменений*: 1) технологические инновации; 2) глобализация; 3) изменение ожиданий заинтересованных сторон; 4) гибкость и адаптивность в PR (Public Relations – связи с общественностью); 5) синергия корпоративных и маркетинговых коммуникаций; 6) роль комьюнити-менеджмента; 7) ESG (экологические – Environmental, социальные – Social и управленческие – Governance) коммуникации; 8) инновации в спецпроектах; 9) цифровая трансформация в коммуникациях и использование AI (Artificial Intelligence – искусственный интеллект); 10) переосмысление роли директоров по коммуникации; 11) важность внутрикорпоративных коммуникаций; 12) будущее корпоративных медиа.

Рассмотрим вышеизложенные современные тенденции развития коммуникаций более детально:

1) *технологические инновации*. Одним из самых значительных двигателей изменений в корпоративных коммуникациях является технологический прогресс. Развитие интернета и мобильных технологий позволило организациям взаимодействовать с их аудиторией в режиме реального времени и на более персонализированном уровне. Социальные сети, блоги, вебинары и мультимедийный контент стали неотъемлемой частью стратегии корпоративных коммуникаций. Это позволило организациям не только быстрее реагировать на запросы и проблемы клиентов, но и активнее участвовать в общественной жизни, формируя общественное мнение;

2) *глобализация*. Глобализация также сыграла ключевую роль в изменении корпоративных коммуникаций. Организации стали более международными, что потребовало от них адаптации своих коммуникационных стратегий к различным культурам и языковым группам. Это привело к необходимости более тщательного планирования и целевой настройки сообщений, чтобы они были актуальны и понятны для разнообразной аудитории по всему миру;

3) *изменение ожиданий заинтересованных сторон*. Современные потребители и другие заинтересованные стороны ожидают от организаций не только качественных продуктов и услуг, но и прозрачности, социальной ответственности и активного участия в решении социальных проблем. Это потребовало от корпоративных коммуникаций перехода от односторонней передачи информации к двустороннему диалогу с аудиторией. Организации начали активнее использовать платформы социальных сетей для общения с клиентами, обратной связи и участия в социальных кампаниях;

4) *гибкость и адаптивность в PR*. Темпы изменений в обществе и технологиях ускоряются, гибкость и адаптивность становятся ключевыми качествами для специалистов в области публичных отношений (PR). Эти качества позволяют PR-специалистам не только успешно справляться с текущими вызовами, но и предвидеть будущие тенденции, адаптируя новые стратегии коммуникации и тактики в соответствии с меняющимися условиями. Этим гибкость и адаптивность так важны в современном PR;

5) *синергия корпоративных и маркетинговых коммуникаций*. Создание синергии между корпоративными и маркетинговыми коммуникациями является ключевым элементом стратегического управления брендом и общей эффективности коммуникаций организации. Эти новые стратегии коммуникации, позволяют организациям представлять себя единообразно и убедительно перед различными аудиториями, включая клиентов, партнеров, работников и общественность;

6) *роль комьюнити-менеджмента*. Создание и управление сообществами становится важной задачей для брендов. Community-менеджмент – это не просто управление социальными медиа или ответы на комментарии пользователей; это стратегическая деятельность, направленная на создание, развитие и поддержание активного и вовлеченного сообщества вокруг бренда, продукта или идеи.

Пример. LEGO Ideas – это платформа, созданная для сбора идей новых наборов LEGO от фанатов по всему миру. Пользователи могут представлять свои проекты, а другие члены сообщества голосуют за них. Проекты, набравшие достаточное количество голосов, рассматриваются компанией для производства. Этот подход не только способствует вовлеченности и лояльности фанатов, но и дает компании ценные идеи для развития продуктовой линейки;

7) *ESG коммуникации*. ESG коммуникации становятся все более важными для организаций, стремящихся продемонстрировать свою ответственность и приверженность устойчивому развитию;

8) *инновации в спецпроектах*. Тренд на креативные и интерактивные спецпроекты продолжает набирать обороты. Уникальные спецпроекты, такие как виртуальные выставки или интерактивные веб-сайты, значительно увеличивают вовлеченность аудитории.

Пример. Маркетинговая компания «Share a Coke» от Coca-Cola, в которой банки и бутылки Coca-Cola были персонализированы популярными именами, стала мировым хитом. Этот проект не только стимулировал продажи, но и вызвал огромный резонанс в социальных

сетях, поскольку потребители делились изображениями своих персонализированных напитков, укрепляя, таким образом, свою связь с брендом;

9) *цифровая трансформация в коммуникациях и использование AI*. Внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта открывает новые возможности для корпоративных коммуникаций. Примеры включают использование AI для создания контента и анализа данных для более целенаправленных организаций. *Основными направлениями успешного применения цифровых технологий и искусственный интеллект* в корпоративных коммуникациях являются: а) автоматизация общения с клиентами; б) персонализация коммуникаций; в) улучшение внутренних коммуникаций; г) аналитика и д) принятие решений;

10) *переосмысление роли директоров по коммуникации*. Массовое внедрение искусственного интеллекта трансформирует профессию директора по коммуникации от чисто исполнительской функции к стратегической роли бизнес-партнёра, который интегрирует коммуникации во все аспекты бизнеса, управляет репутацией, вовлечением работников и других заинтересованных сторон (клиентов, поставщиков, инвесторов, государство, конкурентов и т. п.), а также влияет на принятие ключевых решений, действуя как лидер изменений. Такой переход усиливает влияние директора по коммуникации в организации;

11) *значимость внутрикорпоративных коммуникаций*. Усиление внимания к внутренним коммуникациям играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры. Стратегии улучшения включают регулярные обновления от руководства и платформы для обратной связи работников. Таким образом, внутрикорпоративные коммуникации помогают синхронизировать работу, собирать обратную связь и оперативно реагировать на изменения, делая организацию более гибкой и успешной;

12) *будущее корпоративных медиа*. Прогнозы на будущее указывают на продолжение тенденций цифровизации, увеличение роли социальных медиа и интеграцию искусственного интеллекта. Глобальные тренды, такие как устойчивое развитие и социальная ответственность, будут влиять на стратегии корпоративных коммуникаций. Так, к *основным прогнозам на будущее* можно отнести: а) применение геймификации в корпоративных коммуникациях; б) углубленную персонализацию контента; в) интеграцию с искусственным интеллектом; г) расширение использования видеоконтента; д) усиление роли социальных медиа; е) фокус на интерактивности и вовлеченности ра-

ботников и пользователей; ж) устойчивость и социальную ответственность организации перед обществом, работниками, клиентами, партнерами; з) адаптацию к изменяющимся потребностям аудитории.

12.8. Формирование внутренней мотивации посредством речевого воздействия

Как установлено ранее, *мотивация* – это нечто, что побуждает нас к действию. Она может быть внешней или внутренней.

Внешняя мотивация – это побуждение к действию, которое исходит из внешних факторов и условий, а не из внутреннего интереса. Например, мы действуем по причине внешнего стимула, такого как награда или наказание.

Внутренняя мотивация – это стремление человека заниматься деятельностью ради удовольствия, интереса и удовлетворения, которое он получает от самого процесса. Например, мы действуем по причине личной убежденности в том, что это правильно или для достижения личной цели чего-то является важным для нас.

Внутренняя мотивация является более эффективной и долговременной, чем внешняя мотивация. В этом разделе рассмотрим процесс формирования и управления убежденностью, лежащий в основе внутренней мотивации посредством речевого воздействия.

В современном обществе речевое воздействие используется практически во всех сферах применения языка. В последние тридцать лет речевое воздействие уже подверглось достаточно глубокому анализу, например, в работах С. А. Сухих (1986), Е. Ф. Тарасова (1990), Л. Л. Федоровой (1991), П. Б. Паршина (2000), В. Сергеевой (2002), О. С. Иссерс (2008) и ряда других исследователей [49].

В современной науке *речевое воздействие* определяется как «влияние, оказываемое субъектом на реципиента с помощью лингвистических, паралингвистических и нелингвистических символических средств в процессе речевого общения, отличающееся особыми предметными целями говорящего, которые включают изменение личностного смысла того или иного объекта для реципиента, перестройку категориальных структур его сознания, изменение поведения, психического состояния либо психофизиологических процессов» [61, с. 38–39]. Следовательно, *сущность речевого воздействия* – это воздействие речи говорящего на другого человека для достижения его определен-

ной цели. Для того, чтобы достичь своей цели, адресант должен выбрать соответствующую стратегию или ряд стратегий речевого воздействия.

Под коммуникативной стратегией понимаем некую инструкцию в отношении вербального и невербального поведения отправителя информации (продуцента) в рамках решения основной коммуникативной задачи – убедить (прямо или косвенно) получателя информации (реципиента) в необходимости выполнения/невыполнения какого-либо действия с учетом конкретной ситуации действительности.

Рассмотрим *поэтапное применение стратегии речевого воздействия*:

Этап 1. Шаг навстречу. Чтобы кого-то убедить в чем-то, надо сначала согласиться с его доводами. Люди к своим убеждениям относятся с большей серьезностью, чем к своему поведению. Назвать их чепухой – значит нажить себе врага. *Согласиться с человеком* (что не означает принятие его точки зрения) – это отличный старт для разговора, особенно если согласие искреннее, так как создает позитивную основу и показывает, что Вы слышали собеседника.

Кто спорит с человеком, который согласен? С ним нельзя спорить – он снова с Вами согласится. А если нет сопротивления, нет другого мнения – то нет и спора. Как только Вы начинаете сопротивляться, говорить другое – спор снова загорается. Но именно с этого момента человек, спорящий с Вами, закрыт для Ваших аргументов.

Подтвердите правоту человека, и он будет готов выслушать и принять Ваши аргументы, Ваше представление ситуации. Фраза «Вы правы, все так, и к этому я хотел добавить...», где первая часть служит присоединением, а вторая – высказыванием Вашей точки зрения, – лучшее для этого начало.

Этап 2. Сбор. Задумайтесь о том, что помогает определить, что скучно и что интересно, что важно и что для Вас не стоит выеденного яйца. Наши собственные предпочтения. То же касается и нашего собеседника, которого в чем-то надо убедить. Для получения данной информации можно использовать *методы прямых и косвенных вопросов*.

Важно учесть, что предпочтения человека можно выяснять, не только вслушиваясь в его ответы (хотя в одном только предложении могут запросто содержаться «маркеры» трех-четырёх ориентаций). Второй способ определения – это анализ текстов, написанных человеком. Третий – это наблюдение за поведением собеседника, его мимикой, жестами, движениями, взглядом, положением в пространстве и т. д.

Этап 3. Применение специально сконструированных формул общения. Если Вам нужно быстро добиться от собеседника некоего согласия, то это можно делать действительно элегантно, используя *специальные речевые обороты*. Такие обороты – это специально сконструированные формулы общения, позволяющие смещать внимание собеседника от точек выбора (того, что в соответствии с Вашим желанием не должно ставиться под сомнение) к несущественным деталям. Общий принцип действия речевых формул – это дать человеку множество выборов, каждый из которых вызывает необходимую Вам реакцию. Так, вышеизложенные *формулы общения* – это совокупность запланированных участником коммуникации речевых ходов, направленных на достижение поставленной цели. При этом в каждой конкретной ситуации нужно по обстоятельствам подбирать метод убеждения (табл. 12.7).

Таблица 12.7. Речевые формулы общения

№ п. п.	Стратегия	Сущность	Пример
1	2	3	4
1	Трюизм	Высказывание, с которым согласятся практически все. Такие высказывания не требуют размышления в силу своей очевидности, и попадают напрямую в подсознание, минуя сознательный фильтр	Все люди могут меняться
2	Причинно-следственная связь	Одна из частей фразы содержит описание процесса, который имеет место или будет иметь место в действительности, другая часть – это описание желаемых для Вас изменений, которые произойдут с собеседником	Прежде, чем Вы согласитесь с моим предложением, взгляните на эти схемы
3	Смещение фокуса внимания	Вариация техники причинно-следственной связи. При использовании данного приема одна часть предложения строится как будто уже решенный вопрос, другая часть – задается в форме вопроса и захватывает внимание	Почему Вы так много времени уделяете обучению подчиненных?

Окончание табл. 12.7

1	2	3	4
4	Ограничение выбора	Специально построенными предложениями сужается выбор своего собеседника и направляется его мысль в нужную сторону. При этом каждая из альтернатив, которые Вы предлагаете, для Вас приемлема	Вы можете выполнить это задание самостоятельно, или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безупречно
5	Допущение	Использование оборотов речи, успокаивающих сознание собеседника, так как те не содержат никаких команд	Если бы Вы почувствовали удовольствие от изучения этой техники, Вы бы захотели применить ее на практике?
6	Отрицание	Услышав какое-либо слово, человек подбирает ему эквивалент в своем разуме. Соединив его с отрицанием, мозг вынужден заняться поиском этому эквиваленту понятия, противоположного по значению. На такой процесс уходит значительно больше времени	От Вас не требуется полностью полагаться на мои слова
7	Инкорпорация	Включение в диалог непредвиденных обстоятельств, таких как неожиданная реакция партнера или сильные посторонние раздражители	Негативные переживания прошлого заставляют нас двигаться дальше, создают основу для роста возможностей
8	Противопоставление	Связывание нужного Вам явления с тем, которое уже происходит	Чем дольше Вы изучаете проект, тем больше убеждаетесь, что он очень выгодный
9	Принцип трех «Да»	Задается подряд три вопроса, на первые два из которых Вы гарантированно получите положительный ответ, тогда и в третий раз с Вами наверняка согласятся	– Иван Иванович, для Вас сейчас важно увеличить прибыль Вашей организации? – Конечно, да (кто же тут откажется). – Согласитесь, что расширение ассортимента Вашей организации, может положительно отразиться на выручке и увеличить прибыль организации? – Да! – Давайте оформим кредит на развитие бизнеса, Вы сможете расширить ассортимент и в итоге увеличить Вашу прибыль!
10	Обобщение	Применение оборотов с обобщенным значением	Всем людям нравится качественная продукция нашей организации

Этап 4. Рефрейминг. Собеседник может «ослабить» Вашу позицию своими вопросами. Умение обращаться с неудобными вопросами – это искусство особого рода. Есть прием, который позволяет изменять смысл вопроса.

Рефрейминг (от англ. «перемена рамы у картины») – это изменение эмоционального отношения к какой-то проблеме за счет ее словесного оформления (содержание проблемы при этом не меняется).

Существует *два основных варианта применения рефрейминга*: 1) изменение смысла ситуации; 2) изменение контекста. Рассмотрим вышеизложенные варианты более детально:

4.1. Изменение смысла ситуации. Собеседник может спросить: «Как Вы относитесь к своему поражению на переговорах?». Его вопрос, если Вы могли заметить, строится по формуле: «Произошло событие X, и Вы чувствуете – Y». Если событие X имеет для Вас негативный смысл, то его можно поменять на положительный. «Вы считаете, что я проиграл? Но это моя победа. Я смог в столь сложных условиях добиться большего, чем было возможно».

4.2. Изменение контекста. В этом случае то или иное событие также становится положительным. Вы меняете контекст, оставляя содержание прежним.

«Да, переговоры можно признать неудачными. Но разве желание решить все миром может быть признано неудачным?». Возникает совсем другая речевая ситуация. Собеседник рискует выступить против намерения все решить миром.

Пример применения рефрейминга: в 1802 г. французский ученый Жозеф Луи Гей-Люссак проводил в Париже научные опыты. Ему потребовались стеклянные трубки, которые в те времена производили только в Германии. Когда ученый пожелал их выписать себе, таможенники наложили на трубки столь высокую пошлину, что ученый не смог выкупить посылку. Немецкий коллега Александр Гумбольдт, узнав о ситуации, посоветовал отправителям запаять концы трубок и наклеить на них этикетки: «Осторожно! Немецкий воздух!». Таможенного тарифа на воздух не существовало, и трубки дошли до французского ученого без всяких пошлин.

С 23 апреля 2015 г. компания Velcom ввела новый стандарт обслуживания клиентов в справочно-информационной службе. Так, каждый абонент, который провел более 180 секунд в ожидании ответа оператора колл-центра, получал 100 МБ бесплатного интернет-трафика в месяц. Это также удачный, однако менее известный пример приме-

ния рефрейминга. Клиенты компании вместо того, чтобы злиться, что им не оказывают помощь, и они теряют время, надеялись на превышение лимита ожидания и оставались полностью этим удовлетворены. В свою очередь, компенсация потерь компании ложилась на оператора колл-центра, что также выступало существенным мотиватором роста качества обслуживания.

Этап 5. Изменение убеждений. Вы постарались всячески склонить собеседника к своей точке зрения. Но он настолько упорен, что Вам не удалось его переубедить. По этому поводу отметим три вещи.

Первая – *нет неверных убеждений*, все они имеют право на существование (если только не являются очень сильным препятствием для Вас).

Вторая – *подумайте, а стоит ли вообще в чем-то переубеждать собеседника?* Что от этого зависит?

Третья – если зависит очень многое, то помните, что *человека ни в чем переубедить нельзя. Но можно повлиять на убеждения.*

Пример убеждений: Вас никогда не удивляли слоны в зоопарке? Они нередко привязаны к смехотворным столбикам и при этом не могут порвать путы. Что для слона столб, если он легко вырывает с корнем дерева? Но столб есть, и он удерживает слона. Потому что слон верит в то, что столб его силой выдержит. Когда он был маленьким, его привязывали к тому же столбу, и справиться с ним не удавалось. И слон поверил, что не одолеет его, а потому и не пробует. Так работают наши верования, убеждения.

В рамках производственного опыта примером убеждений могут служить планы, которые доводятся работникам. Зачастую работники, убежденные в отсутствии возможности выполнения плана, будут говорить: «Этот план оторван от реальности, его выполнение невозможно. Мы сделаем все возможное, но максимум сможем закрыть его на 50 %». Такие работники, как слон в предыдущем примере, убеждены в отсутствии возможности получения результата, вследствие чего не прилагают должных усилий для выполнения или перевыполнения плана. Так, компания Metacommerce offline благодаря инновационному подходу и применению игровых методик, о которых поговорим ближе к концу курса, смогла изменить устоявшееся выполнение плановых показателей объемов продаж в районе 45 % и довести их за два месяца до 94 %.

Для изменения убеждений можно использовать как сами убеждения, так и изменения предположений, на основе которых они построены.

ны. Важно знать, что работники придают большую значимость своим убеждениям, нежели поведению, на них основанному. Здесь хорошо действуют техники: 1) «рычаг» и 2) «смещение точки опоры».

5.1. Техника рычага. Вы определяете ограничивающие убеждения собеседника, присоединяетесь к ним и используете их для того, чтобы изменить нежелательную ситуацию.

Данная техника состоит из четырех этапов: 1) *определите причинно-следственное отношение*, в которое человек верит. Скажем, Ваш собеседник утверждает: «Я не могу согласиться на интервью. Общение с журналистами отнимает у меня время, предназначенное для работы»; 2) *выясните угрозу*: какое-то очень важное желание собеседника, которое может не сбыться из-за выстроенной им причинно-следственной связи. В выбранном нами случае Вы, к примеру, узнаете, что в организации Вашего собеседника разразился кризис, то есть ему сейчас необходима стабильность своего учреждения; 3) *присоединитесь к Вашему собеседнику*, давая ему понять, что Вы понимаете причины и следствия его затруднений: «Я знаю, что у Вас наступили трудные времена, а журналисты не только отвлекают, но и создают ненужную панику». У человека нет повода сопротивляться – Вы ведь согласились с ним; 4) *сделайте для собеседника очевидной связь между его причинно-следственными представлениями и угрозой потери желаемого*: «Но дело в том, что вместо достоверной информации нам приходится довольствоваться слухами. Их публикация только дезориентирует Ваших работников».

Вы можете использовать прием рычага и в положительной модальности. Для этого надо выяснить очень важное желание собеседника, которое может осуществиться, если он изменит свои причинно-следственные связи. Есть связать с возможностями: «У Вас есть все основания заниматься работой, не отвлекаясь на журналистов. Может быть, Ваша работа будет более успешной, если люди узнают о тех активных действиях, которые Вы сейчас осуществляете».

5.2. Техника смещение точки опоры. Как уже отметили, часто легче сместить стоящее за убеждением предположение, удерживающее его, чем изменить само убеждение. Система представлений, потерявшая точку опоры, быстро трансформируется. Этой цели служат специально сформулированные вопросы, нарушающие ту связь между причиной и следствием, в которую верит Ваш собеседник. Вопросы надо задавать до появления желаемой реакции собеседника. Они могут быть использованы как отдельно, так и комплексно.

К примеру, Вам заявляют, что «все наши беды оттого, что аудиторы суют нос, куда им не следует, и не дают нормально работать». Попробуйте: 1) *обобщить*. «Вы всерьез верите в то, что аудиторы способны вызывать такую беду, как землетрясение?». «Интересно, кто вызывал беды, когда аудиторов не было?»; 2) *детализировать*. «Когда у Вас появляется насморк, кто из аудиторов повинен в этой беде?»; 3) *рассказать метафору*. «Это мне напоминает историю, как грязь обвинила нос в том, что он сам дурные запахи создает»; 4) *применить к автору его же убеждения*. «Не совершайте грубых нарушений, и все Ваши бедствия сразу пропадут»; 5) *переопределить*. «Не кажется ли Вам, что боязнь аудита – удел того, кто сам боится за свою грязь»; 6) *изменить результат*. «Может быть, нам пора научиться бороться со своими бедами, а не с аудитом?»; 7) *найти контрпример*. «Случилось ли так, что аудит помог предупредить беду?»; 8) *предложить свою ТОЧКУ зрения*. «В моем представлении попытка не видеть грязь, не спасает от угрозы замазаться»; 9) *найти позитивное намерение*. «Намерение аудиторов не в том, чтобы кого-то хорошенько вымазать, а всего лишь напомнить о существовании ванны»; 10) *выделить ценности и критерии*. «Что для Вас важнее – разобраться со своими бедами или заниматься поиском виновных?»; 11) *высказать ВОЗМОЖНУЮ причину*. «Может быть, обвинения в бедах аудиторов всего лишь повод не заниматься истинной причиной наших бед?»; 12) *уточнить*. «Какие конкретно издания и журналисты стали причиной наших бед?». «Какие конкретно беды устроили журналисты?».

Если же Вам попадется очень упорный собеседник, Вы можете упражняться в применении перевернутых предположений. Они, как правило, вызывают замешательство, а затем производят неожиданные для человека изменения.

Перевернутые предположения конструируются по формуле «каким образом событие А, теперь когда вы думаете об этом сейчас, вызывает событие Б», где А означает имеющееся убеждение, а Б – желаемую реакцию: Каким образом Ваше убеждение в том, что журналисты виноваты во всех бедах, теперь, когда Вы думаете об этом сейчас, позволяет Вам бросить поиски виновных и взяться за работу?

В момент, когда человек пытается переформулировать вопрос в понятной для себя форме, событие А, в его сознании, связывается с событием Б. Что, собственно, и требовалось достичь.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность категорий «коммуникация», «общение», «коммуникационный барьер»?
2. Перечислите виды коммуникаций. Охарактеризуйте их.
3. Назовите цели коммуникации.
4. Назовите этапы процесса коммуникации. Дайте краткую характеристику каждого из них.
5. Перечислите принципы построения эффективных коммуникационных систем.
6. Назовите базовые элементы процесса обмена информацией.
7. Какие коммуникационные барьеры Вы знаете?
8. Назовите приемы преодоления коммуникационных барьеров. Дайте краткую характеристику каждого из них.
9. Назовите и охарактеризуйте методы формирования и применения эффективной коммуникации.
10. Какие формы коммуникации, применяемые в организации, Вы знаете?
11. Назовите современные тенденции, оказывающие влияние на формирование коммуникаций.
12. Назовите и охарактеризуйте этапы применения стратегии речевого воздействия.

13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

13.1. Понятие и основные категории кадров в менеджменте

Кадровый менеджмент – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития предприятия. Кадровый менеджмент основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

Основу концепции кадрового менеджмента в настоящее время составляют: 1) возрастающая роль личности работника; 2) значение его мотивационных установок; 3) умение их формировать и исправлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Кадровый менеджмент позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям.

Можно выделить *три фактора, оказывающих воздействие на работников в организации:*

1) иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения;

2) культура ценности, специальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности без видимого принуждения;

3) рынок – сеть равноправных отношений, основанных на: а) купле-продаже продукции и услуг; б) отношениях собственности; в) равновесии интересов продавца и покупателя.

На практике, какому из этих факторов отдается приоритет, зависит экономическая ситуация в организации. Главное внутри организации – это работники, а за пределами – потребители продукции.

В настоящее время *службы управления персоналом* на предприятиях расширяют *круг своих функций* и переходят: 1) к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, 2) управлению профессиональным продвижением, 3) предотвращению конфликтов, 4) изучению рынка трудовых ресурсов.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную *цель системы кадрового менеджмента*: 1) обеспечение кадрами; 2) организация их эффективного использования; 3) профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система кадрового менеджмента предприятия. Эффективность кадрового менеджмента определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания, с которым эти функции выполняются. *Под способностью* в данном случае понимается: 1) наличие у работника необходимых профессиональных навыков; 2) здоровья; 3) выносливости.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения целей предприятия, поскольку каким бы квалифицированным ни был работник, его производительность зависит также от мотивации к труду. Только сочетание твердой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

На мотивацию работника влияют многие факторы: 1) вознаграждение; 2) оценка; 3) профессиональное развитие; 4) перспективы профессионального роста; 5) уровень общей культуры.

Способность работника выполнять функциональные обязанности определяется: 1) потенциалом, которым он располагает; 2) профессиональным обучением, которое он получает в организации; 3) физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения в организации; 4) оценкой, получаемой работниками в организации (аттестация).

В соответствии со способностями работников и соответствующей данным способностям степени участия в процессе управления выделяют следующие *категории кадров*: 1) руководители предприятий, их заместители и руководители отдельных подразделений; 2) специалисты; 3) технический персонал.

Рассмотрим более детально *основные функции* вышеуказанных категорий кадров управления:

1) так, в состав *функций руководителя* включается: 1) формирование производственной и финансовой политики предприятия, определение миссии и целей предприятия; 2) подбор и расстановка кадров; 3) разработка организационной структуры предприятия; 4) координация работы подразделений; 5) контроль за деятельностью предприятия и др.;

2) в *функции работников организации, относящихся к специалистам*, включается: 1) организация сбора информации, ее анализ и разработка проектов управленческих решений; 2) принятие самостоятельных решений в рамках своей компетенции;

3) *работники организации, относящиеся к техническому персоналу, обладают следующими основными функциями*: 1) создание условий для работы руководителей и специалистов; 2) сбор и обработка оперативной информации, расчет показателей, т. е. рутинная работа, не требующая творческих затрат;

Современные экономические условия в Белоруссии вызывают необходимость формирования руководителей нового типа: не хороших исполнителей, а прежде всего инициативных работников.

Так, *современный руководитель должен обладать*: 1) знаниями теории менеджмента, социальной психологии; 2) экономической, психологической, правовой, компьютерной, языковой грамотностью; 3) умением работать в условиях демократизации управления, конкуренции и риска.

Исходя из вышеизложенного, *содержание управления персоналом в организации составляют*: 1) определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг; 2) формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка); 3) кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров); 4) система общей и профессиональной подготовки кадров; 5) адаптация работников на предприятии; 6) оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности; 7) оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по

результатам труда и ценности работника для предприятия; 8) система развития кадров, т. е. подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры; 9) межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Содержание процесса управления персоналом

Следует отметить, что в работе с работниками каждая организация решает одни и те же *основные задачи* вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, *каждая организация набирает необходимое количество работников для достижения поставленных целей*. Наиболее распространенным сегодня способом соединения работника с организацией является *найм*, т. е. заключение контракта между организацией и работником, в соответствие с которым человек предоставляет организации свой потенциал на определенное время в обмен на материальное вознаграждение.

Во-вторых, *каждая организация осуществляет «обучение» своих работников*, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. Слово «обучение» взято в кавычки, поскольку воздействие организации на работника может иметь различные формы.

В-третьих, *организации осуществляют оценку участия каждого из работников в достижении поставленных целей*. Формы оценки так же многообразны, как многообразны и организации.

И, наконец, *каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих работников за тот труд, который они вкладывают для достижения цели*. Наиболее распространенной и привычной формой вознаграждения своих работников за этот труд является денежное вознаграждение или заработная плата.

Таким образом, названные выше функции присутствуют в любой организации, причем каждая организация должна использовать и совершенствовать методы организации этих процессов.

Целями управления персоналом предприятия являются: 1) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; 2) повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли; 3) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива предприятия.

Взятые в своем единстве процедуры и программы представляют собой систему кадрового менеджмента.

13.2. Кадровая политика организации

Кадровая политика организации включает в себя: 1) принципы взаимодействия с персоналом организации; 2) традиции, нормы и правила, которые официально сформулированы или приняты на бытовом уровне. Стратегия кадровой политики обязательно должна переключи-

каться с бизнес-миссией организации, соответствовать ее корпоративному духу.

Цель кадровой политики – сформировать штат предприятия с учетом внешних и внутренних факторов. Например, если в регионе наблюдается дефицит специалистов в какой-то определенной сфере, то работодателям будет сложно набрать в штат профессионалов. Работодателям придется стимулировать соискателей дополнительно: предлагать заработную плату выше среднерыночной, разработать систему бонусов. В условиях кадрового дефицита часть обязанностей можно передать на аутсорс (аутсорсинг), т. е. передать некоторые бизнес-функции, задачи или процессы другой, внешней организации или специалисту, который профессионально их выполняет, вместо того чтобы делать это силами собственных работников. Удаленное сотрудничество позволит выйти за рамки региона, привлечь к работе высококлассных специалистов и сократить издержки на зарплату работников.

Внешние факторы, которые влияют на стратегию организации: 1) общая обстановка; 2) экономический подъем или кризис, миграция и другие причины; 3) обстановка на рынке труда: безработица или дефицит специалистов, наличие или отсутствие профильных вузов; 4) внедрение современных технологий, которые требуют привлечение новых кадров или переподготовки персонала; 5) законодательные нормы и правила; 6) социальные гарантии и прочее.

Если внешние условия невозможно или сложно изменить, то *внутренние факторы* определяются руководством предприятия: 1) цели организации: стабильность или интенсивный рост; 2) финансовая и мотивационная политика: более высокие зарплаты, страховка, бесплатные обеды, корпоративный спортзал и т. д.; 3) стиль управления и руководства: авторитарный, демократический, либеральный; 4) работа с командой: оплата тренингов и обучающих курсов, перспектива карьерного роста, распределение обязанностей и т. д.

Направления кадровой политики организации, оформленные на бумаге или неписанные принципы и правила, действуют на всех уровнях взаимодействия с работниками. К таким направлениям можно отнести: 1) подбор персонала; 2) аттестация персонала; 3) адаптация персонала; 4) оплата труда; 5) обучение; 6) продвижение по службе; 7) управление коллективом и т. д.

1. *Подбор персонала.* Соответствие профессиональных навыков человека занимаемой должности и личностные характеристики: адап-

тивность, умение контактировать с клиентами и т. д. Все эти факторы должны учитываться на этапе собеседования и найма.

2. *Аттестация персонала.* Оценка работников позволяет уточнить уровень их квалификации, определить их потенциал. Вместе с тем аттестация мотивирует самих работников поддерживать и совершенствовать свои профессиональные навыки.

3. *Адаптация новичков к служебным обязанностям.* Эта миссия может быть возложена на линейного руководителя или коллег.

4. *Оплата труда.* Размеры заработной платы, выплат стимулирующего характера, а, также размеры взысканий должны соответствовать объему и сложности выполненных задач. За высокие результаты труда могут быть предусмотрены премиальные выплаты. Можно использовать и другие виды поощрения: медицинская страховка для семьи, оплата тренажерного зала, поездки на конференции и т. п. (прил. О).

5. *Обучение.* Тренинги и стажировки как производственная необходимость или поощрение для претендентов на карьерный рост.

6. *Продвижение по службе.* Задача руководителя – выявлять таких работников, а также проверять соответствие их реальных возможностей и качеств желаемой должности.

7. *Управление коллективом.* Сложная задача для руководителя – соблюсти баланс между интересами организации и работников.

По форме реагирования организации на обстановку в коллективе выделяют такие виды кадровой политики, как: 1) пассивная; 2) реактивная; 3) превентивная; 4) активная.

1. *Пассивная кадровая политика.* Стратегия работы с коллективом отсутствует, вмешательство происходит только в случае возникновения кризиса. Инциденты «разруливаются» руководством, но без попыток выяснить причины и предотвратить подобные ситуации в будущем. Такой стиль допустим в условиях безработицы, в отраслях, где может трудиться неквалифицированная рабочая сила. Тогда руководство получает возможность менять людей, производственный процесс при этом не страдает.

2. *Реактивная кадровая политика.* Руководство следят за напряжением в команде, определяет потенциальные конфликтные точки, выясняет их причины и пытается предотвратить. Обычно используются диагностики текущей ситуации, а также средства экстренного решения проблем: перераспределение обязанностей, привлечение удаленных работников и т. д. Недостаток подхода – нет среднесрочных прогнозов.

3. *Превентивная кадровая политика.* Руководство составляет краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития событий. Проводит

мониторинг обновления в законодательстве, следит за техническими изменениями рынка, появлением новых решений и продуктов. Рассматривает перспективы дальнейшего развития. Однако у организации нет четкого плана действий в такой ситуации, не выстроены корпоративные коммуникации в изменяющихся условиях, не предусмотрено переобучение работников организации, прием новичков и т. п.

4. *Активная кадровая политика.* Подразумевает максимальную адаптивность кадровой политики: 1) регулярная диагностика ситуации в команде; 2) коррекция способов взаимодействия в зависимости от внешних условий; 3) применение антикризисных программ.

Активный подход может быть рациональным, т. е. опираться на разработанные программы и прогнозы. Альтернатива ему – авантюристический подход, когда выводы и прогнозы формулируются в большей степени интуитивно, на основе жизненного опыта. Такой подход бывает продуктивным, но может дать сбой при появлении нового фактора, который раньше никогда не встречался.

В зависимости от отношения предприятия к собственным и внешним работникам, выделяют *два вида политики*: 1) открытая; 2) закрытая.

1. *Открытая кадровая политика.* Сущность открытой кадровой политики заключается в том, что организация готова принимать новых работников на любые должности, даже самые высокие.

Такая *политика имеет ряд положительных особенностей*, таких как: 1) приток «свежей крови» – идеи, опыт, свежий взгляд на производственные процессы; 2) легко вводить инновационные решения.

Наряду с положительными особенностями открытой кадровой политики имеется *ряд существенных недостатков*: 1) зарплата должна быть не ниже среднерыночной; 2) мотивация для работников снижается; 3) ухудшается социально-психологический климат.

Важно подчеркнуть, что в условиях рыночной экономики открытая кадровая политика наиболее эффективна для высоко конкурентной организации, имеющей сильные, устойчивые позиции на целевом рынке.

2. *Закрытая кадровая политика.* Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих работников продвигают по карьерной лестнице.

Преимуществами применения закрытой кадровой политики являются: 1) стабильный социально-психологический климат; 2) при дефиците специалистов такая политика эффективна; 3) дополнительная мотивация для членов коллектива – атмосфера, возможность карьерного роста, корпоративный дух.

К недостаткам закрытой кадровой политики можно отнести:

- 1) повышенные затраты на подготовку и переподготовку персонала;
- 2) возможность появления неформальных групп и неформальных лидеров, деятельность которых противоречит целям организации.

Необходимо подчеркнуть, что организации, применяющие закрытую кадровую политику, ценят каждого работника. При этом задача менеджера подобрать для работника соответствующую должность, позволяющую максимально раскрыть его потенциальные деловые, личностные и профессиональные качества.

Вне зависимости от видов *кадровой политики, ее формирование происходит в семь последовательных этапов*: 1) анализируется текущая ситуация, определяются стратегические цели и прогноз развития организации; 2) формируются стратегии и цели кадровой политики согласно общей стратегии; 3) оформляется и утверждается штатное расписание, исходя из потребностей в специалистах; 4) разрабатывается информационное обеспечение: все члены коллектива обязательно должны быть осведомлены о кодексе поведения, перспективах карьерного роста, поощрениях и ограничениях; 5) определяется финансовое обеспечение и системы мотивации труда; 6) формируется система профессионального роста, составляются программы обучения, переподготовки и стажировки; 7) оценивается соответствие разработанной программы: насколько подход отвечает глобальным целям организации. Определяется потенциал команды.

Важно подчеркнуть, что работа с кадрами есть непрерывный процесс, включающий не только формирование кадровой политики, но и поддержание ее актуальности, вследствие чего необходимо проводить периодический анализ эффективности кадровой политики.

13.3. Подбор, отбор и оценка персонала при приеме на работу

В современных условиях особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности. Периодически на практике руководители разных уровней сталкиваются с такой проблемой: «Есть неплохой работник, но что-то не устраивает в его мотивации (или в его качествах и особенностях). Как его переделать?». В подавляющем большинстве случаев это ошибка подбора персонала. Таких проблемных ситуаций можно избежать вообще, если с самого начала нанять именно того, кто подходит для выполнения поставленных целей и задач организации.

Прием на работу хорошего работника – это взаимовыгодное соглашение между двумя заинтересованными сторонами. Кандидат старается продать себя организации, в то же время работодатель должен показать возможности своего предприятия и заинтересовать кандидата.

Стоит отметить, что необходимо различать отбор и подбор персонала. Так, *отбор персонала* – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом требований и видов деятельности организации.

При подборе персонала – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

При подборе кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки: 1) поиск внутри организации; 2) подбор с помощью работников; 3) самопроявившиеся кандидаты; 4) объявления в средствах массовой информации; 5) выезд в институты и другие учебные заведения; 6) государственные службы по трудоустройству; 7) частные агентства по подбору персонала.

1. *Поиск внутри организации.* Прежде, чем выйти на рынок труда большинство предприятий пробуют поискать кандидатов в своей организации. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора работников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах работников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей

подразделений, стремящихся «скрыть» лучших работников и сохранить их для своих подразделений. Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее работников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. *Подбор с помощью работников.* Отдел кадров предприятия может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с тем, что рядовые работники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации.

3. *Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

4. *Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе.* Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – это широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ, так как объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабо-

чих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями организации позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

6. *Государственные службы по трудоустройству.* Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Республике Беларусь – это Комитеты по труду, занятости и социальной защите облисполкомов, управления по труду, занятости и социальной защите райисполкомов. Каждое управление имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском работников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных служб по труду, занятости и социальной защите дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в управления по труду, занятости и социальной защите обращаются в основном определенные категории населения – прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

7. *Частные агентства по подбору персонала.* Подбор персонала превратился за последние годы в развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют частных кадровые агентства. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который чаще всего используется в случаях поиска руководителей и специалистов.

Важно подчеркнуть, что вне зависимости от выбранного метода подбора кандидатов, для организации эффективной системы найма работников на работу необходимо правильно организовать данный процесс. Так, данный процесс условно можно разделить на следующие *ключевые этапы*: 1) предварительный этап; 2) распространение информации о вакансии; 3) просмотр резюме; 4) сбор информации; 5) телефонное интервью; 6) личное собеседование; 7) тестирование на профессиональную пригодность; 8) испытательный срок.

1. *Предварительный этап.* Для начала отбора или подбора специалиста необходимо определить критерии оценки соответствия претендентов данной конкретной позиции. Так, научно обоснованный подбор кадров начинается с составления *профессиограммы* – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Профессиограмма состоит из двух основных блоков: 1) *трудограмма*; 2) *психограмма*.

Трудограмма – это описание норм и требований к профессиональной деятельности, не зависящих от человека, т. е. описание труда в профессии.

Трудограмма включает в себя описание следующих элементов:

- 1) предназначение, миссия профессии, ее роль в обществе, направленность на человека;
- 2) распространенность профессии (типичные для нее организации);
- 3) предмет труда в профессии, т. е. то, на что воздействует человек в ходе труда. Правильное видение предмета труда – это первый важный шаг к профессионализму;

4) профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии;

5) действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата; степень их развернутости, обобщенности, автоматизированности;

6) средства труда, т. е. то, что человек использует для воздействия на предмет труда с целью получения нужного продукта труда;

7) условия труда: а) режим труда и отдыха; б) возможности их варьирования; в) характеристика социального окружения; г) санитарно-гигиенические факторы труда; д) интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; е) рабочее место, рабочий пост;

8) организация и кооперация труда: а) формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; б) виды профессионального общения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда между его участниками; в) нормы выполнения и сроки; г) субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии;

9) продукт труда (или его результат): а) качественные и количественные изменения, которые человек приносит в предмет труда; б) критерии оценки результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству);

10) возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата;

11) права представителя данной профессии: а) психологическая и социальная безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; б) социальные гарантии, размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда; в) допустимость индивидуального стиля выполнения трудовой деятельности и индивидуального варьирования операций; г) возможность повышения квалификации, переподготовки на смежные профессии; д) формы служебного продвижения и поощрения профессионального роста;

12) обязанности представителя данной профессии: а) владение профессиональной компетентностью, знание этических норм профессионального поведения; б) соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми; в) умелое ведение документации; г) ограничения; д) функциональные должностные обязанности;

13) позитивное влияние данной профессии на человека; возможность личностной самореализации, векторы и возможная динамика

внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной социальной общности, социальному кругу;

14) негативные стороны профессии: а) зоны и типы трудностей и ошибок, возможные материальные и нравственные потери, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, резкая смена ситуаций или паузы, монотония, ограничения времени, дефицит информации или информационная перегрузка; б) возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; в) отсутствие профессионального роста; виды санкций за нарушение этических норм и низкую эффективность.

Психограмма – это описание личностных качеств человека, его психологических качеств, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, т. е. описание человека в труде. *Психограмма* включает в себя описание таких элементов, как: 1) характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста; 2) характеристики операционной сферы специалиста.

Характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста: 1) мотивы, цели, задачи, потребности, интересы, отношения, ценностные ориентации человека, психологические позиции; 2) профессиональные притязания, профессиональная самооценка, самосознание себя как профессионала; 3) эмоции, психические состояния, эмоциональный облик; 4) удовлетворенность человека трудом: процессом и результатом.

Характеристики операционной сферы специалиста: 1) психологические знания о труде и профессии; 2) психологические действия, способности, приемы, умения, техники, психотехнологии (в их влиянии на себя и на других людей); 3) профессиональные способности, профессиональная обучаемость, открытость к профессиональному росту; 4) профессиональное мышление, в том числе творчество, возможность обогатить опыт профессии; 5) профессиональное саморазвитие, умение проектировать и реализовывать планы своего профессионального роста; 6) психологические противопоказания (качества, абсолютно или относительно несовместимые с профессией, и качества, отсутствие которых может быть компенсировано). Желательно определение противопоказаний в мотивационной и операционной сфере; 7) линии профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности и личности специалиста, пути их реабилитации.

В профессиограмме также целесообразно указать: 1) возможные пути профессионального обучения и переобучения; 2) тренируемости

отдельных психологических качеств; 3) пути переделки, компенсации и реабилитации в рамках профессии (с учетом индивидуальных особенностей человека) и переподготовки на другую профессию или специальность. Построение профессиограммы легче осуществляется там, где: 1) жестко задан результат и состав профессиональных действий (в инженерных профессиях); 2) в профессиях с «плавающим результатом» (в профессии ученого), где ясно только то, что надо искать и находить нечто новое в своей области, это сделать труднее.

Важно подчеркнуть, что на предварительном этапе, до начала поиска и отбора персонала необходимо также провести анализ рынка труда по данной позиции, чтобы выявить количество потенциальных кандидатов, их требования, уточнить предложения ваших потенциальных конкурентов, что позволит скорректировать актуальность разработанных ранее критериев.

2. Вторым этапом является *распространение информации о вакансии*. Существуют следующие варианты: 1) *внутренний подбор*, 2) *внешний подбор*.

Если это внутренний подбор, то информация о вакансии передается по средствам внутренних коммуникаций: 1) доска объявлений; 2) корпоративная газета/радио; 3) информирование через руководителей и представителей трудовых коллективов; 4) внутренний сайт организации; 5) рассылка по электронной почте; 6) другие способы информирования в зависимости от конкретной позиции, возможностей и правил в организации.

Для привлечения кадров со стороны нужно использовать другие каналы: 1) специализированные работные сайты; 2) специализированные печатные СМИ (газеты, журналы объявлений о работе); 3) социальные сети; 4) форумы и сайты профессиональных сообществ; 5) профессиональные отраслевые СМИ; 6) центры занятости населения; 7) кадровые агентства; 8) ярмарки вакансий; 9) учебные заведения; 10) профессиональные выставки; 11) конференции, семинары и т. п.; 12) рекомендации коллег, знакомых; 13) любые другие каналы информации, адекватные конкретной вакансии.

Рассмотрим наиболее распространенный способ привлечения кадров со стороны более детально с использованием объявления о вакансии, которое может размещаться как в печатных средствах СМИ, так и на специализированных сайтах, социальных сетях, форумах и т. д.

Так, *объявление о вакансии* – такая же реклама, как и любая другая, визитка организации, занятой поисками нового работника. Определившись с требованиями к соискателю, остается придать им форму, которая привлечет нужного работника. Пример неверно составленного объявления о вакансии представлен на рис. 13.2.



Рис. 13.2. Пример неверно составленного объявления о вакансии

Для того чтобы правильно составить объявление о вакансии и повысить отклик потенциальных кандидатов нужно выполнять несколько правил. Так, *структура вакансии состоит из нескольких блоков*:

а) *наименование вакансии* (рис. 13.3). Оно должно отражать суть работы, чтобы у соискателя не возникало вопросов, чем он будет заниматься, заняв это место. Наименование может отличаться от формулировки в штатном расписании. Название, сложившееся в рыночной среде, будет лучшим, наиболее привлекательным, вариантом;

Требуется
Продавец-консультант парфюмерии

Образование:
любое

График: свободный график неполный рабочий день (6 часов)

График: 6 часов в день/ 4-5 дней в неделю/ от 120 часов в месяц;
 З/П (оклад+% от продаж) – от 200 руб/час до – зависит от Вашего стремления и желания не останавливаться на минимуме! Работа в самых красивых ТРЦ с высоким трафиком проходимости;
 Первый месяц парикоррекция
 Минимальная зарплата 35.000,00 р. при 160 часах!!!
 Удобное расположение ТРЦ, сразу возле метро;
 Дружный коллектив;
 Карьерный рост;
 Бесценный опыт в коммуникации.

Parium Bar

Рис. 13.3. Пример объявления о вакансии с наименованием вакансии

б) *краткая информация о предприятии* (рис. 13.4). Обязательно должна присутствовать, не занимая при этом слишком много текста из

общего объема. Важно сообщить наиболее привлекательные факты деятельности предприятия в двух-трех емких фразах средней длины: наша организация – первая в Беларуси производитель продукта; мы сотрудничаем с одной из крупнейших организаций, оказывающей услуги; в нашей организации трудятся более 600 человек;

Cordant шинный центр «Колеса»

Постройте карьеру с нами
СОТРУДНИКИ - наш главный ресурс!

Миссия компании - создавать уверенность водителя в своем автомобиле

НАША КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ:

- еженедельную выплату з/п
- фирменную спецодежду
- карьерный рост
- график работы удобный именно для вас
- льготы для работников шинного центра и их близких родственников
- бесплатное питание
- проф. оборудование
- корпоративный отдых

ОТКРЫТЫЕ ВАКАНСИИ:

- мастер по ремонту ходовой
- шиномонтажник (можно без опыта работы)
- продавец-консультант

Записывайтесь на собеседование
Отдел кадров **44-31-13**
Все актуальные вакансии на сайте **kolesa21.ru**

Рис. 13.4. Пример объявления о вакансии с краткой информацией об организации

в) *причина* (рис. 13.5). Соискателей всегда волнует вопрос, почему вакансия возникла: уволился ли работник, уволен ли администрацией, это новая должность. Блок целесообразно заполнить максимально правдивой, сформулированной корректно информацией. Например: в связи с открытием нового цеха, в связи с расширением отдела продаж;

В связи с расширением своей деятельности, наша компания открывает на постоянной основе вакансию

**ОПЕРАТОР CALL-ЦЕНТРА/
ОПЕРАТОР ПК**

Требования: высокая скорость набора, ориентирование в соцсетях, внимательность, стрессоустойчивость.

Обязанности: ввод информации, размещение рекламных материалов на указанных сайтах и досках, общение с заказчиками по телефону.

Условия работы: график работы: 12-часовые смены (2 день/2 ночь/2 вых.), комфортные условия труда, офис в центре

стабильная ставка и бонусная сетка.

З/п от 6000 грн

телефоны для записи на собеседование:
4257 или +38(097) 176 09 01

Рис. 13.5. Пример объявления о вакансии с указанием причин

г) *обязанности и задачи* (рис. 13.6). Здесь лучше всего указать не только обязанности будущего работника как таковые, но и цели на перспективу. Например: разработка новой системы оплаты труда в организации, увеличение конверсии сайта на определенное число процентов;

РЕКЛАМНО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
РОСТ ПРИБЫЛИ

Требуется
на постоянную
работу

ОФИС-МЕНЕДЖЕР

Только одна вакансия!

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:

- заключение договоров с Клиентами в офисе;
- приём объявлений по телефону;
- контроль за порядком в офисе;
- развозка газет по офис-центрам;
- приготовление чая и кофе.

УСЛОВИЯ РАБОТЫ:

- интересная работа в молодом, творческом коллективе;
- оформление в штат;
- зарплата от 6 000 до 10 000 рублей.

ТРЕБОВАНИЯ:

- возраст 18-30 лет;
- отсутствие ограничений по графику работы (ученические и административные отпуска не предоставляются);
- 9-часовой рабочий день.

Звоните: 28-13-77, 8-910-130-20-20

Рис. 13.6. Пример объявления о вакансии с указанием обязанностей и задач, требований к кандидату

д) *требования к кандидату* (рис. 13.6). Хорошая вакансия содержит два ряда требований: обязательный минимум, список достаточных требований. В некоторых случаях целесообразно не ограничивать жестко требования. Например, касающиеся стажа – требуемый опыт работы – 5 лет. Грамотные специалисты с 4-летним, 6-летним стажем могут проигнорировать вакансию. Одно из условий успеха в данном случае – реалистичный подход и понимание, что идеальных кандидатов не существует, а увеличение числа обязательных требований ведет к ограниченности выбора среди откликнувшихся соискателей;

е) *условия работы и оплата* (рис. 13.7). Один из самых значимых блоков, привлекающий пристальное внимание соискателей. Уверенность в надежности организации кандидату может внушить: 1) упоминание о предоставлении социального пакета; 2) возможности получения бонусов плюс к окладу; 3) возможности обучения за счет организации новым навыкам. Если организация готова предоставлять возможность работать удаленно, стоит включить это в текст вакансии.



Рис. 13.7. Пример объявления о вакансии с указанием разнообразных условий работы и оплаты

Для кандидатов на место, где используется всесезонный физический труд, может быть важна информация об отапливаемом рабочем помещении зимой; для претендующих на должность разъездного характера – о корпоративной связи. Информацию о заработной плате следует указывать так, чтобы она воспринималась однозначно, важно избегать большого разброса в цифрах, если указывается интервал доходов.

Максимально повысить интерес к вакансии можно, используя простые приемы, усиливающие эффект текста:

1) *использование слоганов, лозунгов* (рис. 13.8). Они служат для быстрого привлечения внимания кандидата, характеризуют наиболее выгодные пункты всей вакансии.



Рис. 13.8. Пример объявления на вакансию с использованием лозунгов

Например: стабильная работа в надежной организации, наша продукция всегда пользуется спросом. Такие фразы, как правило, выделяются в тексте более крупным шрифтом, цветом и предшествуют блокам основного текста;

2) *использование логотипа организации, тематических рисунков* (рис. 13.9). Если текст вакансии дополняется рисунком, его размещают в первую очередь, затем – слоган. В некоторых случаях целесообразно размещать схему проезда до места собеседования. Она должна быть легко читаемой и понятной;



Рис. 13.9. Пример объявления на вакансию с использованием логотипа компании

3) *фотографии производственного, рабочего процесса, корпоративного отдыха* (рис. 13.10). Такие фотоотчеты соискатель воспринимает как знак открытости, дружелюбия коллектива. Вакансии с фото способны значительно увеличить число откликов на них;



Рис. 13.10. Пример объявления на вакансию с размещением фотографии рабочего процесса

4) *контакты и действия* (рис. 13.11). Указывайте все возможные контакты, не ограничиваясь только телефонным номером или электронным адресом. Шансы на отклик значительно повысятся, если рядом с контактом будет указана конкретная фамилия, имя ответственного за проведение собеседования. Если время подачи резюме ограничено определенными сроками, следует их обозначить, чтобы соискатель знал, как ему действовать;



Рис. 13.11. Пример объявления на вакансию, содержащий контакты и действия

5) *размещение объявлений на специализированных сайтах, журналах по трудоустройству* даст больше эффекта, нежели размещение на универсальных досках объявлений, даже крупных и «раскрученных».

3. Третий этап – *просмотр резюме*. Так, резюме – это первое, с чего начинается оценка кандидата. Важно подчеркнуть, что средства массовой информации переполнены рекомендациями о том, как составить лучшее резюме, чтобы найти работу своей мечты, но не стоит забывать, что соискатели некоторых профессий и возрастов более склонны рассказать о своем опыте при более личном общении. Иногда унификация приемов оценки по формальным фильтрам приводит к тому, что специалисты кадрового менеджмента перестают внимательно вчитываться в резюме и не замечают по-настоящему интересных кандидатов, обращая внимание лишь на формальную сторону подачи информации. Что при этом должно насторожить? Ошибки и несостыковки, отсутствие конкретных фактов (достижения, показатели работы), а также длительный простой в карьере.

4. Четвертый этап включает в себя *сбор информации*. После отбора подходящих резюме необходимо собрать досье на каждого из претендентов, а, также проверить информацию, данную в резюме. Самый простой способ – это связаться с предыдущими работодателями и задать пару вопросов. Важно убедиться в том, что соискатель не был уволен по статье, за ним не числятся нарушения, долги перед организацией и т. п.

5. Следующий этап предполагает *телефонное интервью*. В общем смысле интервью – это беседа, проводимая по заранее намеченному плану. Именно заранее подготовленный план и отличает отборочное интервью от любого другого разговора. При подборе персонала используются разнообразные виды интервью.

Наиболее распространенным его видом является *краткое телефонное интервью*, приводящееся кадровым специалистом после изучения письменных резюме от соискателей или при входящем звонке от претендента на вакансию. В ходе краткого телефонного интервью можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли соискатель работать именно в вашей организации. Этот метод хорош практически для любых вакансий. Он не отнимает много времени и сил. Следовательно, в ходе телефонного разговора можно составить первое мнение о работнике, задать важные вопросы и оценить, насколько ответы соответствуют Вашему представлению о будущем работнике.

6. *Личное собеседование*. Согласно статистике, в результате предыдущих этапов «отсеется» примерно 95 % соискателей, оставшиеся же кандидаты приглашаются на личное собеседование с потенциальными работодателями. *Собеседование* – это самый распространенный метод, который применяется всегда при наборе любых работников. Опыт проведения собеседований приобретается лишь на практике – при условии постоянного продуманного использования существующих инструментов. Проводить собеседование лучше всего с позиции равных партнеров. Исключение – так называемое стрессовое интервью.

Собеседование может проходить в различных форматах:

1) *структурированное интервью* содержит утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии или категории персонала. Позволяет сравнивать ответы разных кандидатов на одни и те же вопросы и более объективно выбрать лучшего из них;

2) *свободное неструктурированное интервью* используется в случаях, когда претендентов на вакансию не очень много и сама долж-

ность достаточно творческая. В этом случае стандартные вопросы не позволят получить полноценное впечатление о кандидате;

3) *ситуационное интервью* применяется для получения важных данных при подборе персонала на руководящие должности, а также вакансии менеджеров с высоким уровнем ответственности. По сути, данный вид собеседования представляет собой особый психологический тест, скорректированный с учетом требований к обязанностям будущего работника. На каждый вопрос ситуационного интервью предлагается несколько вариантов ответов, более или менее близких к «верным»;

4) *групповое собеседование*. Данный метод еще называют экспертным групповым интервью – имеется в виду ситуация, когда с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, и это позволяет оценить, способен ли он выдерживать прессинг. Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые сотрудник кадровой службы организации оценить не может. Чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает необходимыми знаниями, приглашают представителей подразделения, в котором открыта вакансия. Кроме того, групповое собеседование позволяет оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что он не волеется в новый коллектив. При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, возможна ситуация, когда ведущим является один из них, а остальные вступают в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы;

5) *ассесмент-центр* (это комплексный метод оценки персонала, который использует деловые игры, кейсы, симуляции реальных рабочих ситуаций, тесты и интервью для глубокой диагностики компетенций, потенциала и соответствия кандидатов должности, помогая принимать решения о найме, продвижении и развитии). Одним из видов группового собеседования является метод ассесмент-центра. Он сформировался на Западе в годы Второй мировой войны. Использовали его для набора младших офицеров в Великобритании и разведчиков в США. Впоследствии его переняли бизнес-организации, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная организация применяет этот метод для оценки персонала. В странах СНГ ассесмент-центр стали использовать в начале 1990-х гг., а сейчас данный способ

исследования человеческих ресурсов наиболее популярен. Он прекрасно подходит для работы в ситуациях массового подбора, когда необходимо из большого количества кандидатов выбрать лучшего в наиболее короткий период времени. Этот метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением работников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый ассессмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода – измерение.

Ассессмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, т. е. наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда помимо специальных заданий ассессмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

Стоит отметить, что помимо наиболее распространенных базовых вопросов при собеседовании на вакантную должность – «Расскажите о себе»; «Каковы Ваши сильные стороны?»; «Каковы Ваши слабые стороны?» и т. д. – наиболее успешные организации используют нестандартные косвенные вопросы, позволяющие наиболее полно описать кандидата по результатам анализа его ответов (например, прил. Р). В случае, если работник не готов к подобным вопросам, собеседование может быть провалено (например, прил. Q).

Трудоустройство – это фактически равноценный обмен, где работник предоставляет свои профессиональные, деловые и личные знания, умения и навыки, а взамен руководитель обеспечивает соответствующую оплату труда. В этой связи на собеседовании задачей руководителя является проверить наличие вышеназванных навыков, а задача работника – показать их наличие и желание их применять за соответствующую плату. Важно подчеркнуть, что вне зависимости от применяемых форм, интервью и задаваемых на них вопросах необходимо закончить на позитивной ноте и сохранить контакты соискателя, даже если Вы уже приняли решение не брать человека на должность. Формирование и обновление базы потенциальных работников способно облегчить кадровый менеджмент будущих периодов.

7. Личное собеседование также может сопровождаться *тестированием на профессиональную пригодность*. Так, различные психологические тесты помогут понять, насколько человек морально устойчив,

имеет ли лидерские качества и способности к анализу. Также не лишним будет провести профессиональную проверку.

Рассмотрим более детально *такие методы отбора и оценки персонала*, как: 1) тестирование; 2) профессиональный опрос; 3) проверка навыков и умений:

1) *тестирование* является одним из самых распространенных методов отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки. Используя их, необходимо придерживаться определенных правил. Сейчас многие кадровые службы обязательно предлагают пройти психологическое тестирование кандидатам на самые разные должности. Однако, используя психологические тесты *при наборе персонала, следует помнить о некоторых ограничениях*:

а) применять тестирование стоит только тогда, когда в этом действительно есть необходимость. Например, должность предполагает наличие у работника определенных личных качеств, которые можно выявить с помощью теста;

б) тесты для оценки кандидатов должны быть профессиональными и соответствовать своему назначению, они должны иметь высокую степень объективности, надежности и валидности (т. е. измерять действительно то, для чего они предназначены);

в) проводить психологическое тестирование кандидатов должен профессиональный психолог;

2) *профессиональные опросники* позволяют выявить некомпетентных кандидатов уже на первом этапе собеседования и, таким образом, заметно экономят время кадрового менеджера. Они эффективны при подборе работников самых разных профессий. Вопросы разрабатывает служба отдела кадров совместно с руководителем подразделения, в котором предстоит работать соискателю. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает его потенциальный руководитель. Объективность данного метода может достигать 80 %;

3) *метод проверки навыков и умений* можно отнести к профессиональному тестированию. Он заключается в том, что рекрутер или эксперт проверяет умения и навыки, необходимые кандидату для качественного выполнения работы. Основное условие – это навык должен быть обязательным и может быть легко измерен. Конечно, подобный метод можно использовать далеко не в каждом случае, но, если он подходит для данной вакансии, пренебрегать им не стоит. Он объективен практически на 100 % и поэтому должен занять достойное место в арсенале любого менеджера по подбору персонала.

8. В случае если потенциальный работник по всем критериям устраивает работодателя, рекомендуется взять данного работника на *испытательный срок*. Обычно хватает 1–2 месяцев, чтобы убедиться в квалификации человека. Если за этот период работник не оправдал ожиданий, его можно законно уволить, заплатив оговоренную ранее сумму оклада.

13.4. Расстановка и адаптация персонала в организации

Процесс расстановки персонала в организации предполагает квалификационное разделение труда (разделение и кооперация, совмещение профессий, расширение должностных обязанностей) и профессиональную адаптацию работников на рабочем месте. При этом *при расстановке кадров* необходимо соблюдение следующих *принципов*:

1) *соответствия* – означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей;

2) *перспективности* – основывается на учете следующих условий: а) установление возрастного ценза для различных категорий должностей; б) определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы; в) возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; г) состояние здоровья;

3) *сменяемости* – заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации [44, с. 334–335].

Наиболее важным элементом процесса расстановки кадров является их адаптация. Так, *адаптация* – это взаимное приспособление организации и работника. Трудовая адаптация работников в организации является прямым продолжением процесса отбора персонала. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников сведет на «нет» результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и, не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

Ардальон Яковлевич Кибанов выделил следующие *задачи, которые необходимы для эффективной адаптации персонала*:

1) *уменьшение стартовых издержек, как личности, так и предприятия*. Новый работник не может работать в полную силу, так как для этого ему не хватает знаний специфики организации, информации о нормах и ценностях этой организации. Следовательно, существуют определенные потери в производительности труда. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные работники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная трудовая адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому члену коллектива скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;

2) *снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми работниками*. Тревожность и неуверенность в данном случае означают страх не справиться с заданием и неполную ориентацию в рабочей ситуации;

3) *сокращение текучести кадров*. Если персонал чувствует себя неуютно на новой работе и ощущает себя ненужным, то некоторые работники вместо эффективного процесса адаптации могут отреагировать увольнением;

4) *экономия времени руководителя и работников*. Новый работник, который не полностью адаптировался в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;

5) *развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой и реализма в ожиданиях*. Процесс трудовой адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и порученному делу. Это является неперенным условием высоких рабочих показателей [20; 44, с. 361].

Выделяются *основные структурные элементы процесса адаптации*:

1) *оценка уровня подготовленности новичка* – необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период адаптации будет минимальным;

2) *ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации, как правило, включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы;

3) *действенная адаптация* – состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливает его включением в межличностные отношения с коллегами;

4) *функционирование* – этап, завершающий процесс адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

В настоящее время существует *несколько видов адаптации*, основные из которых следующие:

1) *профессиональная*. Такой вид адаптации включает в себя следующие элементы: а) основные профессии; б) переквалификация; в) профессиональную мобильность;

2) *психофизиологическая*. Психофизиологическая адаптация предполагает процесс приспособления работника к: а) санитарно-гигиеническим условиям; б) режиму работы; в) комфорту; г) удобству рабочего места; д) содержанию и е) характеру труда;

3) *социально-психологическая*. Данный вид адаптации является наиболее сложным и предполагает вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т. д.

Многие авторы выделяют *следующие формы адаптации персонала*:

1) *адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет*, в течение которых они набирают необходимый производственный опыт и «включаются» полноправными членами коллектива предприятия или организации;

2) *программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года*, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных работников и стратегию развития организации до получения необходимого мастерства управления;

3) *испытательный срок продолжительностью от 3 до 6 месяцев*, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

4) *наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации* молодых специалистов и рабочих со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;

5) *развитие человеческих ресурсов* (человеческого капитала) как формы всестороннего развития личности работника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию [2; 25].

При этом необходимо отметить, что сроки адаптации, введения в должность, испытательный срок могут варьироваться в зависимости от организации.

Процесс адаптации должен включать несколько последовательных взаимосвязанных этапов, таких как: 1) стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией); 2) стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов); 3) стадия ассимиляции (полное приспособление к среде); 4) стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива).

По характеру идентификации различают три категории работников: 1) безразличные; 2) частично идентифицированные; 3) полностью идентифицированные – это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

Выделяют два направления адаптации:

1) *первичная*, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учреждений образования);

2) *вторичная*, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя). Следует отметить, что в условиях функционирования рынка труда роль вторичной адаптации резко возрастает.

По сути, адаптация начинается еще в период оценки будущего работника, когда ему предоставляется информация о структуре, характере деятельности организации.

Важно подчеркнуть, что *процесс адаптации можно ускорить*, если постоянно руководствоваться такими важными психологическими правилами, как: 1) будьте дружелюбны, любезны, приветливы; 2) не надейтесь, что атмосфера на Вашей новой работе будет такая же, как на прежней; 3) меньше говорите, больше слушайте; 4) не сходите ни с кем близко, пока не выявите лидеров, не определите роли, не разберетесь, кто с кем; 5) извлекайте пользу из общественной жизни предприятия; 6) думайте об общем деле; 7) сдерживайте эмоции и не отчаивайтесь.

13.5. Принципы работы с резервом кадров

Кадровый резерв – это группа работников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельно-

сти, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики предприятия. Кадровый резерв создается как на коммерческих предприятиях, так и в государственных организациях.

Различают: 1) внешний, 2) внутренний кадровый резерв.

1. *Внутренний кадровый резерв* формируют из работающих работников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и (или) перспектив развития предприятия.

2. *Внешний кадровый резерв* может формироваться по желанию руководителей предприятия, т. е. на незанятые вакансии будут привлекаться соискатели извне.

Основная цель создания кадрового резерва – это обеспечение организации квалифицированными работниками.

Создание кадрового резерва решает следующие задачи: 1) выявление потенциала персонала; 2) своевременная замена работника при уходе предыдущего сотрудника; 3) возможность занятия незакрытых вакансий; 4) создание перспектив и мотивации для профессионального роста; 5) подготовка и переподготовка работников; 6) продвижение собственных специалистов; 7) снижение уровня «текучки»; 8) уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур; 9) способствование непрерывности производственного процесса; 10) повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.

Существует многообразие *критериев, позволяющих отобрать работников в кадровый резерв.*

К наиболее распространенным *критериям* можно отнести: 1) возраст; 2) образование; 3) опыт работы; 4) результаты профессиональной деятельности; 5) желание самого работника.

1. *Возраст.* Рекомендуемый возраст работников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, – 25–35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать работников старше 45 лет.

2. *Образование.* Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – это высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации

лучше рассматривать работников, имеющих высшее образование в сфере менеджмента, экономики и финансов. К данному критерию можно также отнести дополнительное образование и переподготовку.

3. *Опыт работы в организации на базовой должности.* Многие организации предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.

4. *Результаты профессиональной деятельности.* Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты.

5. *Желание работника.* Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры – это самый главный критерий отбора.

Следует отметить, что список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва.

При этом *формирование списка кандидатов основывается на следующих принципах:* 1) *необходимость в кандидате;* 2) *своевременность* – это потребность в замещении должна быть реальной; 3) *актуальность.* Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов – 2 года; 4) *соответствие.* Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности; 5) *перспективность.* Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих; 6) *максимальность.* Формирование запаса работников под все управленческие и рядовые должности; 7) *объективность.* Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний; 8) *коллегальность.* Решение должно быть принято не единолично; 9) *равность.* На решение о включении в состав кадрового резерва не должно влиять личное отношение к работнику; 10) *добровольность.* Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека.

Стоит отметить, что формированием кадрового резерва занимаются руководители предприятия, а также работники кадровой службы на основе планов работы за определенные периоды.

При этом данные субъекты обязаны руководствоваться следующими *принципами работы с кадровым резервом:*

1) *принцип гласности.* Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровом резерве, и для потенциальных кандидатов должна быть открытой;

2) *принцип конкуренции*. Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу, должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию;

3) *принцип активности*, т. е. для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе работники должны проявлять инициативу и быть активными.

Обобщив вышеизложенное, можем заключить, что деятельность по формированию кадрового резерва представляет собой сложный процесс, состоящий из 5 основных этапов:

Шаг 1. *Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования.* Учитывается: 1) возраст лица, 2) трудовой стаж, 3) образование, 4) знания, 5) психологические особенности и т. д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или работники кадровой службы. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру.

Шаг 2. *Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва.* На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов: 1) об образовании, 2) анкеты, 3) аттестации, 4) повышение квалификации и т. д. Списки формируются работниками кадровой службы на основании представлений руководителей.

Шаг 3. *Психодиагностические мероприятия с целью определения:* 1) потенциальных возможностей кандидатов для резерва, 2) лидерских качеств, 3) психологических особенностей, 4) индивидуальных особенностей, 5) уровня мотивации и лояльности, 6) истинного отношения к зачислению в кадровый резерв.

Для этой цели могут применяться различные *методы*: 1) интервью, 2) деловые игры, 3) психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.

Шаг 4. *Формирование итоговых (или уточненных) списков работников, зачисленных в кадровый резерв с точным указанием резервируемой должности.*

Шаг 5. *Утверждение списков приказом руководителя организации.*

Важно подчеркнуть, что деятельность по формированию кадрового резерва – это непрерывный процесс, требующий после формирования резерва кадров поддержания его в актуальном состоянии посредством выполнения следующих мероприятий: 1) проведения подготовки и

переподготовки кадров, 2) использование совмещения и совместительства должностей, 3) применение стажировки работников в других организациях, 4) разработка и реализация тестовых заданий и т. д.

13.6. Система менеджмента персонала и ее подсистемы

В широком смысле, *система менеджмента персонала* означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению.

В современном мире *понятие системы менеджмента персонала*, как правило, *включает*: 1) кадровое планирование; 2) определение существующей потребности в найме работников; 3) набор работников; 4) отбор; 5) последующий найм тех или иных кадров; 6) адаптация нанятого персонала; 7) обучение кадров; 8) карьера; 9) оценка; 10) мотивационный компонент работников; 11) нормирование труда.

Исходя из компонентов системы менеджмента персонала, можно выделить следующие *основополагающие подсистемы*, которые специализируются на осуществлении ряда определенных функций: 1) подсистема общего и линейного управления кадрами в организации; 2) подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала; 3) подсистема учета существующего персонала в данной организации; 4) подсистема, направленная на управление организационными отношениями; 5) подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности; 6) подсистема, управляющая развитием кадров; 7) подсистема, отвечающая за мотивационный компонент; 8) подсистема, управляющая социальным развитием; 9) подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления; 10) подсистема обеспечения прав в системе менеджмента персонала и др.

Рассмотрим вышеназванные подсистемы более детально, раскрыв их сущность.

1. *Подсистема общего и линейного управления кадрами в организации*. Работа данной подсистемы направлена как на управление всей организацией в целом, так и на управление различными производственными и функциональными подразделениями. Таких структурных подразделений может быть достаточно много в зависимости от масштаба организационной структуры и масштаба предприятия.

2. *Подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала.* Эта подсистема включает в себя: 1) функции, связанные с разработкой политики кадров и стратегий управления ими, 2) функции, направленные на анализ потенциала персонала и рынка труда в целом, 3) организацию планирования действующих кадров, 4) планирование и последующее прогнозирование существующей потребности в новом и нынешнем персонале.

3. *Подсистема учета существующего персонала в данной организации.* Суть ее функционирования связана с: 1) организацией найма работников; 2) обеспечением собеседования; 3) количественной и качественной оценки эффективности отбора и приема в организацию определенных кадров; 4) профессиональной ориентацией работников; 5) рациональным использованием и распределением персонала по существующим в организации подразделениям; 6) управлением занятостью в целом и учет приема, поощрения, перемещения, увольнения каждого из работников.

4. *Подсистема, направленная на управление организационными отношениями.* Данная подсистема является компонентом, без которого менеджмент персонала не смог бы стабильно существовать и развиваться.

Управление организационными отношениями включает следующие функции: 1) анализ и последующее регулирование как личностных, так и групповых трудовых взаимоотношений нынешних работников того или иного предприятия; 2) анализ отношений непосредственно руководителей; 3) управление конфликтами на производстве и возникающими стрессующими обстоятельствами; 4) психологическая диагностика в сфере деловых взаимоотношений.

5. *Подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности.* Этот компонент направлен на соблюдение определенных требований и правил в области: 1) охраны труда; 2) окружающей среды; 3) технической эстетики; 4) эргономики трудового процесса.

6. *Подсистема, управляющая развитием кадров.* Данная подсистема занимается: 1) обучением; 2) переподготовкой; 3) повышением квалификации действующего персонала.

Следует отметить, что *система менеджмента не была бы эффективной без:* 1) периодической оценки работников; 2) осуществления мероприятий, направленных на адаптацию новых кадров; 3) реализации продвижения тех или иных работников по карьерной лестнице; 4) организации резерва кадров.

7. *Подсистема, отвечающая за мотивационный компонент.* Работа этого подразделения связана с: 1) управлением мотивами поведения работников; 2) нормированием и тарификацией процесса производства; 3) разработкой систем заработной платы работникам, форм их участия в капитале и прибыли; 4) организацией морально положительного подкрепления персонала в виде поощрений.

8. *Подсистема, управляющая социальным развитием.* Данная подсистема занимается: 1) организацией регламентированного общественного питания; 2) развитием организационной культуры работников и их физическим воспитанием; 3) обеспечением охраны отдыха и здоровья; 4) обеспечением социального страхования работников; 5) управлением жилищным обслуживанием.

9. *Подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления.* Этот компонент анализирует уже сложившуюся в организации структуру руководства и отвечает за разработку расписания штата персонала.

10. *Подсистема обеспечения прав в системе менеджмента персонала.* Данная подсистема: 1) решает юридические вопросы в области отношений на производстве; 2) согласует распорядительные и другие официальные документы по управлению кадрами.

13.7. Стили управления персоналом

Согласно Макгрегору, существует прямая зависимость между применяемой системой мотивации и субъектом управления, осуществляющим данную деятельность. В соответствии с этим определением автор разработал Х-, У-теории мотивации, в соответствии с которыми стиль управления формирует мотивационную систему. Однако, данное утверждение свойственно не только для системы мотивации (подсистема менеджмента персонала), но и для системы менеджмента в целом. Следовательно, стиль руководства персоналом выступает ключевым фактором в формировании системы менеджмента.

Стиль руководства персоналом – это совокупность отличительных черт и приемов, с помощью которых руководитель выполняет возложенные на него обязанности.

Управленческая деятельность – это сложный и многогранный процесс, затрагивающий множество психологических аспектов. Поэтому от личности руководителя зависит: 1) эффективность менеджмента; 2) атмосфера в коллективе и 3) взаимоотношения между работниками.

Всего можно выделить 4 *стиля менеджмента персонала*: 1) общий; 2) авторитарный; 3) демократический; 4) либеральный (табл. 13.1).

Таблица 13.1. Характеристика основных стилей руководства

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Все виды поведения определяются руководителем	Поведение определяется групповой дискуссией при содействии руководителя	Полная свобода индивидуальных и групповых решений при минимальном участии руководителя
Каждый шаг в деятельности группы директивно продиктован руководителем	Групповые цели намечаются в ходе групповой дискуссии. Две (или более) альтернативные процедуры группового занятия часто предлагаются руководителем	Материалы для групповых занятий предоставляются руководителем, хотя информация предлагается им только в ответ на запрос
Руководитель определяет индивидуальные задачи и партнеров для работы	Определение задач и выбор партнеров для их решения – дело группы	Руководитель устраняется от руководства
Руководитель «субъективно» хвалит или критикует отдельных участников, оставаясь в стороне от участия в групповом процессе	Руководитель «объективно» хвалит и критикует членов группы, постоянно стараясь быть участником группы	Руководитель редко комментирует действия участников и не пытается оценивать или регулировать ход событий

Последние три объединяются в так называемый *индивидуальный стиль*, когда поведение менеджера при выполнении своих обязанностей определяется: 1) чертами характера; 2) имеющимся опытом и 3) знаниями.

1. *Общий стиль руководства* проявляют менеджеры, использующие в своей работе научный подход ко всем процессам текущей деятельности. Такие лидеры: 1) требовательны; 2) нетерпимы к проявлениям бюрократизма и формальных подходов в менеджменте персонала. В отличие от этого подхода, индивидуальные стили менеджмента персонала выдвигают на передний план личные качества менеджера.

2. *Авторитарный стиль*. Для авторитарного стиля управления персоналом характерна максимальная централизация власти. В таком коллективе менеджер все решения принимает единолично, а главный используемый инструмент мотивации – наказание: снятие премии, выговор и т. п. В условиях современного высокотехнологичного производства данный вид управления неэффективен, но незаменим в критической ситуации (например, при аварии на производстве), а также на предприятиях с низкой квалификацией персонала.

При авторитарном стиле руководства в коллективе не заметны «панибратские» отношения, не проводятся корпоративные совещания,

вечеринки и т. д. В организации, практикующей авторитарный стиль менеджмента, недопустима: 1) критика распоряжений руководителя; 2) пренебрежение установленным дресс-кодом; 3) пренебрежение внутренним распорядком.

Следует подчеркнуть, что и наблюдается: 1) отсутствие проявления инициативы; 2) персонал не стремится к профессиональному росту; 3) не уверен в своих силах и возможностях.

3. Демократический стиль. При демократическом стиле управления руководитель выступает в роли координатора процесса решения поставленных задач. Он направляет и вдохновляет подчиненный персонал. При необходимости принять решение такой руководитель: 1) советуется с подчиненными; 2) выслушивает критические замечания; 3) адекватно реагирует на них.

Для него характерна: 1) общительность; 2) дружеский настрой; 3) стремление использовать поощрение как основной метод мотивации.

Руководитель в демократической организации выступает в роли: 1) профессионального лидера; 2) товарища; 3) одного из членов команды.

Он нацелен на конечный результат и стремится принести предприятию максимальную выгоду. В коллективе с демократическим лидером всегда проводятся: 1) корпоративные праздники; 2) приветствует неформальное общение между коллегами.

4. Либеральный стиль. Либеральный стиль управления включает в себя черты демократического и авторитарного. Допуская определенные вольности, начальник-либерал зачастую дистанцируется от коллектива. По отношению к подчиненным он – скорее консультант, делегирующий работникам решение всех производственных задач.

Такой менеджер склонен решать исключительно управленческие задачи: 1) задает основные направления работы; 2) обеспечивает персонал информацией, документами; 3) осуществляет связь между коллективом и внешними инстанциями.

Следует отметить, что на практике перечисленные стили управления персоналом предприятий в чистом виде встречаются редко. Руководители сочетают комбинации характеристик, присущих тому или иному стилю, ведь каждый начальник – это уникальная личность с собственным набором личных качеств, опыта, профессиональных навыков.

Помимо представленного классического разделения, в современном менеджменте выделяют американский и японский стили управления персоналом.

1. *Американский стиль управления персоналом.* Модель американского менеджмента строится на высокой конкуренции, эффективности и нацеленности на результат. Персонал в американских организациях рассматривается как один из нескольких факторов производства. Предприятие нанимает человека по контракту и по истечении его срока действия (или при разрыве контракта) не имеет никаких обязательств по трудоустройству.

В большинстве случаев американские организации привлекают персонал нужной квалификации со стороны: это дешевле, чем много лет «растить» специалистов внутри коллектива, которых затем может переманить конкурирующая организация.

Для американского стиля управления персоналом характерны: 1) регулярная оценка эффективности работы работников; 2) нацеленность на успех и получение выгоды; 3) ставка на индивидуализм в отношениях в коллективе; 4) регламентация взаимодействия начальник-подчиненный четкими должностными инструкциями.

Американская организация – это «машина» по зарабатыванию денег. Когда работник организации становится ненужным (например, временно упала прибыль), он немедленно увольняется. Поэтому работники стараются самостоятельно повышать свою квалификацию (в большинстве случаев, за свой счет), чтобы представлять большую ценность на рынке труда.

2. *Японский стиль управления персоналом.* Японский стиль управления персоналом часто характеризуют как «семейный». Организации стремятся нанимать работников «пожизненно», обеспечивая им не только возможности обучения, но и постепенного карьерного роста. В японских коллективах всегда дружеская и спокойная обстановка, абсолютная прозрачность отношений на всех уровнях. Работникам организации предоставляется открытый доступ к ее политике, целям и результатам работы.

Японский стиль управления – это коллективизм, он имеет важные оригинальные черты: 1) руководитель коллектива воспринимается подчиненными как «отец», он заботится о персонале, его развитии и нормальных взаимоотношениях; 2) персоналу несвойственен страх потери работы, допускаются импровизации в действиях подчиненных; 3) доверие между менеджером и подчиненными основано на коллективной ответственности.

В отличие от американских организаций, японские предприятия делают ставку не на максимизацию прибыли, а на качество. Именно в

этом кроется значительный успех японских товаров. Принадлежность к организации – предмет гордости работников, они имеют высокий уровень эмоциональной вовлеченности и заинтересованы в ее успехе (по американской модели работники заинтересованы, чаще всего, только в уровне своего личного дохода).

Социальный стиль. Отдельным стилем управление, встречающимся в новейшей научной литературе, можно считать социальный стиль управления персоналом. В этом случае руководитель: 1) максимально ориентирован на взаимоотношения внутри коллектива, 2) стремится построить близкие доверительные отношения с каждым членом команды.

Социально ориентированный руководитель заботится о том, чтобы условия работы каждого работника были удобными и комфортными. На первый план в этом случае выходит психологическая совместимость, необходимая для минимизации конфликтов и уровня напряженности в коллективе.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность категории «кадровый менеджмент»
2. Перечислите категории кадров. Охарактеризуйте их.
3. Назовите факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала.
4. Какие задачи решает кадровый менеджмент?
5. Назовите и охарактеризуйте направления кадровой политики организации.
6. Охарактеризуйте содержание процесса управления персоналом.
7. Перечислите этапы формирования кадровой политики. Дайте краткую характеристику каждого из них.?
8. Каким образом происходит подбор, отбор и оценка персонала при приеме на работу?
9. Как правильно оформить объявление о вакансии?
10. Как правильно написать резюме?
11. Каким образом должна проводиться адаптация новых работников в организации?
12. Как требуется работать с кадровым резервом?
13. Перечислите подсистемы системы менеджмента персонала и охарактеризуйте каждую из них.
14. Какие стили управления персоналом Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.

14. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

14.1. Сущность и основные понятия корпоративной культуры

Слово «культура» (от лат. *cultura*) буквально означает возделывание, обрабатывание. Однако определений культуры имеется немало, в том числе и такое: воспитание, образование. В широком смысле термин «*управленческая культура*» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя. Следовательно, *управленческую культуру* можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют образ его поведения.

Управленческая культура включает в себя: 1) организационную культуру (специфическая характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и организации дела); 2) корпоративную культуру (свод писанных и неписанных правил, некий образ поведения) Корпоративная культура определяет все – от внешнего вида до образа мыслей.

Элементами корпоративной культуры являются: 1) лидерство; 2) дар предвидения; 3) отслеживание динамики изменения отрасли; 4) работа со СМИ; 5) кредо организации; 6) установление высоких стандартов деятельности, их соблюдение; 7) гласность при достижении любого положительного результата; 8) обязательное вознаграждение за успехи и наказание нерадивых; 9) сотрудничество, партнерство, дисциплина, лояльность, корпоративная гордость.

Все элементы должны полностью приниматься и поддерживаться работниками. Если отмечается несогласие, работник может предпринимать способы влияния на остальных, чтобы создать некоторую группировку. Это ведет к ряду проблем, так как коллектив становится неуправляемым. Отмечается негативное влияние на облик предприятия, поэтому система корпоративной культуры организации должна претерпевать изменения.

Многие руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все

подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. По этой причине к ее формированию, поддержанию и адаптации нужно прикладывать силы, проводя тщательную работу со всевозможными факторами, влияющими на организацию, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Такие факторы охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние организации. Это – 1) экономические; 2) политические; 3) технологические и 4) международные факторы; 5) факторы конкуренции и 6) социального поведения. Помимо этих, существуют и нетрадиционные факторы, которые имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ.

На культуру предприятия существенно влияет организация, т. е. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

На организацию влияют внутренние и внешние факторы. *Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку они представляют собой созданные людьми системы, то они полностью контролируются руководством. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это – 1) цели; 2) задачи; 3) структура; 4) технология и 5) люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация полностью зависит от окружающего мира, от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которые они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает: 1) экономические условия; 2) потребителей; 3) профсоюзы; 4) правительственные акты; 5) законодательство; 6) конкурирующие организации; 7) систему ценностей в обществе; 8) общественные взгляды; 9) технику; 10) технологию и другие составляющие.

Если рассматривать корпоративную культуру некоторых стран, можно найти сильные отличия. В последние годы многие предприятия стараются перенимать модели, и вносить в них некоторые изменения. Полное копирование невозможно, так как уровень жизни, уклад несколько отличаются.

Корпоративная культура в европейских странах включает следующие элементы: 1) помощь в адаптации новичков; 2) продвижение ценностей, размещение лозунгов на плакатах, брошюрах; 3) проведение выступлений с целью рассмотрения ценностей, правил и целей; 4) вдохновение работников на работу различными методами.

Корпоративная культура предприятия в Белоруссии включает: 1) включает празднование торжеств в офисе или за его пределами; 2) включает проведение спортивных мероприятий, в том числе вместе с компаньонами; 3) пение корпоративного гимна; 4) совместные поездки, отдых, празднования по различным поводам; 5) прочие традиции.

В других странах корпоративная культура помогает адаптироваться, сплотиться, почувствовать себя частью команды. В Белоруссии она также нацелена на это, но не всегда проработана. В связи с отличиями менталитета, граждане не всегда готовы петь, тратить свое время на праздники, поэтому не разделяют культурный уклад предприятия. В этом случае нужно вносить некоторые изменения. Но, в первую очередь, корпоративная культура должна отражаться на рабочих моментах и в поведении работников.

14.2. Влияние корпоративной культуры на мотивацию работников

Корпоративная культура и мотивация персонала неразрывно связаны между собой. Корпоративная культура создает в организации благоприятную атмосферу и комфортную деловую среду. Наличие корпоративных отношений и грамотное управление ими – неотъемлемая часть цивилизованного бизнеса.

Рост интереса к корпоративной культуре, ставший тенденцией современного бизнеса, абсолютно не случаен. Несмотря на то, что формированию в организации корпоративной культуры и внедрению корпоративных ценностей зачастую не уделяется должного внимания, многие руководители понимают важность этих понятий, в первую очередь, в контексте создания на предприятии эффективной системы мотивации персонала. Корпоративная культура может по праву считаться действенным инструментом мотивации персонала. Проведенные исследования подтверждают факт, что до 85 % мотивации работника зависит от: 1) стабильности предприятия; 2) места в организации; 3) возможностей карьерного роста; 4) оценки коллегами и руководством. Именно корпоративная культура позволяет работодателю сформировать на предприятии крепкий коллектив, команду работников, с удовольствием делающих общее дело.

Развитие таких элементов корпоративной культуры как миссия предприятия, цели, имидж, корпоративные ценности напрямую связано со стимулированием нематериальной мотивации работников. Корпоративная культура играет мотивирующую роль, если она разделяется всеми работниками и руководством предприятия. Именно она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм.

Корпоративная культура может существовать в организации *в двух основных формах*: 1) формальной и 2) неформальной.

Формальная корпоративная культура представлена тем, что закреплено в официальных документах: инструкциях, правилах поведения и т. д.

Неформальная же культура – это, в первую очередь, ценности, традиции и неписанные правила.

Такой системой нельзя управлять, так как она не зависит от административных решений. Именно поэтому формирование корпоративной культуры, как правило, начинается с определения миссии предприятия и его базовых ценностей. На базе этих важнейших составляющих формулируются стандарты поведения, традиции и символика.

Программа мотивации, в свою очередь, основывается на базовых ценностях. Являясь эффективным административным инструментом, корпоративная культура направлена на поддержание интереса персонала, формирование лояльного отношения к предприятию. *Основными элементами корпоративной культуры*, выступающими в качестве мотивационных факторов можно считать: 1) миссию и цели предприятия; 2) видение организации; 3) ценностную систему; 4) нормы и правила поведения; 5) процедуры и поведенческие ритуалы; 6) коммуникационные каналы.

14.3. Типы корпоративных культур

Чтобы определить тип корпоративной культуры, необходимо провести сравнительный анализ типа управления предприятий. В некоторых случаях отмечается смешанная корпоративная культура, так как в организации не все стабильно или же она пребывает на стадии развития. Формирование корпоративной культуры в организации нельзя пускать на самотек, так как это ведет к зарождению попустительского отношения к своим обязанностям.

1. *Авторитарная или директивная корпоративная культура* отличается: 1) централизацией власти; 2) достаточно строгой служебной

иерархией; 3) тотальным контролем. При этом мнение коллектива практически не учитывается, а руководитель принимает все решения самостоятельно или в узком кругу приближенных.

Преимущества: 1) руководитель контролирует работу; 2) четкая дисциплина; 3) высокая эффективность в условиях кризиса.

Недостатки: 1) отрицательное влияние на морально-психологический климат; 2) снижение инициативности; 3) отсутствие обратной связи.

2. *Либеральная или попустительская корпоративная культура.* Система корпоративной культуры предприятия отличается полным бездействием работников. При возникновении серьезных проблем все стараются занять нейтральную позицию. Работа продвигается, но медленно.

Преимущества: 1) отсутствие жесткого контроля; 2) возможность самовыражения; 3) подходит для творческих коллективов.

Недостатки: 1) слабый уровень дисциплины; 2) низкая мотивация; 3) негативный отклик при вмешательстве руководства.

3. *Демократическая или коллегиальная корпоративная культура.* Подразумевает: 1) рациональное распределение обязанностей; 2) коллегиальное принятие решений; 3) наличие двусторонних связей.

Преимущества: 1) психологический комфорт; 2) лояльность персонала; 3) высокая ответственность работников.

Недостатки: 1) управление корпоративной культурой предприятия требует постоянного контроля со стороны руководства; 2) затягивание сроков принятия окончательных решений; 3) неуместная фамильярность.

4. *Стабильная корпоративная культура* проявляется в постоянстве, четкости действий и решений. Работники прекрасно понимают, что от них требуется.

5. *Нестабильная корпоративная культура* постоянно претерпевает изменения, но не всегда в лучшую сторону, при этом работники могут быть дезориентированы, подавлены из-за постоянных конфликтных ситуаций.

6. Можно выделить *позитивную и негативную корпоративную культуру*. Первая способствует: 1) высокой эффективности труда; 2) раскрытию творческих потенциалов, дружелюбной атмосфере в коллективе. Предприятие развивается, увеличивается число продаж товаров или услуг.

7. *Негативная корпоративная культура* полностью тормозит организацию, что грозит ухудшением репутации и конкурентоспособности. Негативная модель корпоративной культуры предприятия имеет сле-

дующие *черты*: 1) среди работников царит апатия и незаинтересованность; 2) отмечается резкое снижение уровня ответственности; 3) формальный подход к выполнению должностных обязательств; 4) большая текучесть кадров; 5) снижение авторитетности предприятия.

Нормальное функционирование предприятия может быть исключительно при позитивной корпоративной культуре демократического типа. Если отмечается резкий спад, необходимо вмешиваться в существующий уклад, менять принципы управления, оздоравливать коллектив путем принятия новых кадров. Например: корпоративная культура образовательной организации, предприятия по продаже товаров, услуг, информационных продуктов должна быть ориентирована на выполнение текущих задач, развитие системы ценностей, соблюдение традиций. При этом со стороны руководства полностью исключается силовой подход, ведущий к демотивации, снижению лояльности персонала.

Правила и ценности предприятия могут свидетельствовать, насколько сильна корпоративная культура (табл. 14.1).

Таблица 14.1. Признаки сильных и слабых корпоративных культур

Признаки сильных корпоративных культур	Признаки слабых корпоративных культур
Индивидуальный подход к работникам и результатам деятельности	«Герои» предприятия неудачны, носят дестабилизирующий характер. Формируются неформальные лидеры в качестве оппозиции руководству
Активное руководство (руководители всегда находятся в «боевой готовности»)	Порядок ежедневной трудовой деятельности не организован, хаотичен
Клиентоориентированность, высокое качество сервиса	Четкие и конкретные ценности, принципы отсутствуют
Создана атмосфера удовлетворенности и причастности к общему делу	Стратегия, если и есть, очень краткосрочна
Есть корпоративные традиции и обычаи	Во взаимоотношениях между отдельными подразделениями есть проблемы. Нет сплоченности коллектива

14.4. Ключевые элементы успешной корпоративной культуры

Хорошо было бы внедрить такую корпоративную культуру, которая была бы более прозрачной. Хотелось бы видеть, как она развивается и поднимается вверх от уровня к уровню, и неплохо было бы иметь перед собой рекомендации по развитию корпоративной культуры, чтобы ускорить процесс ее развития.

Именно такой целью занялся американский профессор менеджмента Эдгар Шейн, а результатом его труда стала прозрачная и управляемая модель корпоративной культуры, которую он представил в 1980 г. Эта модель как раз позволяет лучше увидеть устройство корпоративной культуры организации и указывает, что следует предпринять, чтобы изменить культуру. Так, Шейн считает, что *корпоративная культура состоит из трех уровней*: 1) ядро; 2) подповерхностный уровень; 3) поверхностный уровень.

Уровни корпоративной культуры, основные структурные элементы и их мотивационное значение, выявленные на базе теории Эдгара Шейна и адаптированные к современным реалиям Республики Беларусь представлены в табл. 14.2.

Таблица 14.2. Мотивационное значение основных структурных элементов корпоративной культуры

Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие	Пример (на базе УО БГСХА)
1	2	3
	Ядро (миссия организации)	Содействовать повышению качества жизни в стране путем удовлетворения потребностей общества и государства в высококвалифицированных, социально-ответственных специалистах, способных обеспечить экономический рост аграрного комплекса Республики Беларусь, сохранить и приумножить нравственные и культурные ценности белорусского села, соблюдая паритет традиций и инноваций
Долгосрочные амбициозные цели организации	Цель должна быть достижимой, но не слишком простой и выступать в качестве вызова для организации и ее работников	Удерживать до 2035 г. позиции № 1 вуза среди аграрных вузов в рейтинге Webometrics Ranking of World Universities. Данный факт указывает на то, что УО БГСХА – имеет позицию лучшей аграрной образовательной организации

Продолжение табл. 14.2

1	2	3
Мотивация	Миссию организации можно использовать как часть имиджа в коммуникации с клиентами, а также для объединения и мотивации работников на пути к общей цели	Развитие аграрного сектора экономики и страны в целом через подготовку высококвалифицированных, высоконравственных специалистов
Ценности	При совпадении систем корпоративных и личностных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне	Инновации, традиции, экологическая ответственность, нравственность, социальная ответственность
Принципы	Полное принятие (интериоризация) принятых в организации норм и правил формирует у работников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности	Уважение к научному наследию, открытость к современным достижениям науки и техники, непрерывное повышение качества образовательных услуг, формирование благоприятной среды, эффективное взаимодействие с потребителями
Подповерхностный уровень		
Традиции	Набор представлений, привычек и навыков, передаваемых от старожил новикам для регулирования организационного поведения	Передача накопленного опыта через наставничество и патернализм (студент-куратор)
Ритуалы	Совокупность установленных форм проявления определенных коллективных действий, принятых в организации, имеющих как внешнюю, материальную символическую сторону, так и нематериальную сторону	Чествования лучших студентов, внутривузовские (внутрифакультетские, межвузовские соревнования)
Обычаи	Унаследованный стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенной социальной группе и является привычным для их членов. Пример: алкогольное интервью (Южная Корея), коллективные «похороны» (Южная Корея), сон на рабочем месте (Япония), переговоры в сауне (Финляндия) и т. д.	Коллективные субботники, профессиональные праздники: «День работника сельского хозяйства», «День студента»
Церемонии	Действия официального характера, проводимые по определенным правилам, заранее установленному плану. Такие действия имеют символическое значение и посвящены отмечанию (празднованию) каких-либо событий или дат	«Студент года», церемония чествования лучших студентов, «День знаний», «Студенческая весна», военизированная эстафета и т. д.
Мифы	Легенды об организации, ее истоках	Легенды об истории академии. Легенды о выдающихся выпускниках академии

1	2	3
Поверхностный уровень		
Логотип предприятия	Логотип предприятия. Визуальный символ организации или бренда, по которому их можно безошибочно опознать. Иногда его ещё называют фирменным знаком. Разработка и создание логотипа – это важный этап в позиционировании организации. Логотип отражает миссию и ценности организации, донося их через визуальные образы и ассоциации	Герб, флаги, гимн УО БГСХА и факультетов
Истории	Подсказывают, какой тип людей и какие типы ситуации в этой организации считаются образцовыми, как должны обрабатываться те или иные типы ситуаций, чего в этой организации не стоит делать, а что поощряется	Истории о выпускниках академии, их учебе и дальнейшей судьбе
Физические артефакты	Наличие символики организации у работника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности	Форма для команды «Пресс-секретаря», Значки работника академии, «Бессмертный полк», канцелярские товары с логотипом УО БГСХА и ее подразделений
Статусные символы	Любой вводимый атрибут, направленный на то, чтобы подчеркнуть в глазах других свой индивидуальный или групповой статус (например, статусные значки на лацкан пиджака или медали)	Мантия «профессора» для официальных мероприятий, медали, грамоты, переходящие «вымпел» и «кубок»
Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям, разделяется и принимается работником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности	Я люблю УО БГСХА, я люблю экфак и т. д., студенческие кричалки: «Кто лучше всех?»
Язык	Принятие определенных организационных языковых норм работниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе	Профессиональная лексика, связанная с аграрной наукой и формальные обращения «студент», «руководитель», «дипломник», «куратор», «студент-куратор» и т. д.

Рассмотрим вышеизложенные уровни корпоративной культуры более детально.

1. *Важнейшим фундаментальным уровнем выступает ядро. Ядро* – это то, что глубоко укоренилось в корпоративной культуре и уже стало самоочевидным и бессознательным поведением. Его трудно рас-

познать снаружи, и тем более изнутри. Оно как вера, воспринимаемая как данность, как неоспоримый факт. Это основа культуры любой организации. Интересно, что как только познаешь ядро, начинаешь понимать все – и артефакты, и ритуалы, и ценности. Все это приобретает смысл и становится понятным и согласованным.

Ядро культуры представлено базовыми предположениями. Важно подчеркнуть, что с мотивационной точки зрения грамотное формирование базовых предложений, согласно системе сбалансированных показателей Х. Рамперсада, выступает одним из важнейших элементов при создании процесса внутренней мотивации, направленного на персонал организации. Так, к *фундаментальному уровню корпоративной культуры* относятся следующие базовые предложения:

1) *истина*. Предположение о том, что есть истина, как она соотносится с реальностью и нужно ли ее раскрывать;

2) *время*. Предположение о том, насколько важно время в группе, как его определять и измерять;

3) *пространство*. Предположение о том, как должно распределяться пространство, кому оно должно принадлежать в организации, каково символическое значение пространства вокруг участников, какую роль оно играет в отношениях между людьми, каковы границы личного пространства;

4) *человеческая природа*. Основные предположения о том, какова природа человека по своей сути – хорошая или плохая, и поддается ли она усовершенствованию;

5) *связь с окружающим*. Предположение о том, как организация связана с окружающей средой, о том, как соотносятся работа и игра, деятельность и пассивность;

6) *общение*. Предположение о том, каким должно быть общение, как распределять власть и обязанности, в чем достоинства сотрудничества и конкуренции, индивидуального и группового, в чем суть лидерства, как разрешать конфликты и принимать решения.

Вышеизложенные базовые предположения адаптируются в соответствии со спецификой корпоративной культуры конкретной организации и отражаются в ее миссии. «*Миссия* – это предназначение организации, утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание вневременной цели организации, основных средств ее достижения и ценностей предприятия. Другими словами миссия – это общественно значимая причина, оправдывающая существование конкретной организации в этом мире» [7, 37].

Десять примеров наиболее удачных миссий отечественных и зарубежных организаций представлены в табл. 14.3.

Таблица 14.3. **Наиболее удачные миссии отечественных и зарубежных организаций**

№ п. п.	Организация	Миссия
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми
2	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе
3	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни
4	Google	Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной
5	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»
6	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги
7	Балтика	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
8	Coca-Cola	Освежать мир, тело, разум и дух. Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел. Привносить смысл во все, что мы делаем
9	Pepsi	Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость
10	Nike	Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена в мире
11	Леруа Мерлен Восток	Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома
12	ИКЕА	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей

При этом для *правильной постановки миссии* необходимо учесть:

1) *долгосрочные амбициозные цели организации*. Здесь важно сохранить баланс: цель должна быть достижимой, но не слишком простой. Представьте, чего бы Вы смогли достичь, если бы организация и каждый ее работник работали в течение 10 лет на пределе своих возможностей. Пример: производственное объединение «Белоруснефть» и его цель – это войти в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в этой области;

2) *ценности организации*. В качестве таких ценностей выступают вечные стержневые принципы существования организации. При этом ценности предприятия представляют саму организацию и отражают ее сущность. Зачастую их нарушение приравнивается к гибели организации. Например, компания Walt Disney и ее принцип – это воображение

и нравственность; компания Яндекс и ее принцип – счастье пользователей; компания Amazon и ее принцип – это уважение к индивиду, его правам и достоинству;

3) *принципы организации*. Полное принятие (интериоризация) принятых в организации норм и правил формирует у работников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности;

4) *мотивационная составляющая*. Миссию организации можно использовать как часть имиджа в коммуникации с клиентами, а также для объединения и мотивации работников на пути к общей цели.

Успешно сформированная миссия организации должна соответствовать следующим правилам: 1) *миссия – это общая цель*. Поэтому не должна содержать конкретные цифры; 2) *миссия должна быть сформулирована понятными фразами*, не допускающими разного прочтения; 3) *миссия не может быть слишком абстрактной*, она должна отражать характер деятельности организации; 4) *миссия выделяет организацию среди ее конкурентов*, то есть содержит некое «уникальное товарное предложение»; 5) *миссия вдохновляет работников и единомышленников*, содержит идейный заряд, обращена к базовым ценностям организации; 6) *миссия выражает философию организации* как целого, а не ее услуг или продуктов.

2. *Вторым уровнем корпоративной культуры выступает подповерхностный уровень*. Данный уровень способствует передачи ценностей работникам, включая в себя корпоративные традиции и их передачу через обряды, ритуалы и церемонии.

Вышеназванные понятия имеют тесную связь. Так, *традиция* – это исторически сформировавшиеся, устоявшиеся, передаваемые знания, обычаи, воззрения, нормы поведения, способы и приемы осуществления творческой, трудовой, образовательной деятельности и пр.

Под корпоративным обрядом понимается совокупность установленных правилами организации действий, в которых воплощаются представления предприятия о корпоративных ценностях.

Ритуал представляет собой порядок обрядовых действий, а *церемония* – это торжественный обряд.

Корпоративные обряды, церемонии и ритуалы являются плановыми специальными мероприятиями, которые проводятся, чтобы продемонстрировать всем собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Они призваны укрепить веру персонала в

ценности организации, предоставить работникам возможность приветствовать корпоративных героев. Корпоративные обряды и ритуалы способствуют распространению корпоративных ценностей в коллективе, вызывают чувство сопричастности и гордости за свою организацию.

Специалисты выделяют несколько *типов корпоративных ритуалов*: 1) «ритуалы поощрения»; 2) «ритуалы порицания»; 3) «ритуалы интеграции»; 4) «инициирующие ритуалы».

Рассмотрим вышеизложенные типы более детально:

1) *«ритуалы поощрения»*, представляющие собой, например, церемонии присвоения почетных званий, вручения грамот и дипломов, празднования достижений отдельных трудовых коллективов (отделов организации, проектных групп и т. д.), помогают руководству предприятия сосредоточить внимание персонала на его личном вкладе в развитие организации и публичном признании успехов работников. Необходимо помнить, что все эти церемонии и праздники должны четко продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается и что торжественно отмечается;

2) *«ритуалы порицания»* должны показать неприятие организацией поведения работника. Понижение в должности, объявление выговора, лишение премии и т. д. являются весьма эффективными средствами, демонстрирующими неодобрение организации по отношению к работнику, который пренебрегает ее нормами и правилами поведения;

3) *«ритуалы интеграции»* могут быть более формальными, например, семинары, деловые игры, и менее формальными, например, вечеринки, экскурсии, спортивные соревнования. В любом случае их задача помочь работникам лучше узнать друг друга, наладить контакты, почувствовать себя членами одного коллектива;

4) *«инициирующие ритуалы»* принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны четко продемонстрировать новому члену, что же ценится на предприятии в действительности.

Пример: В IKEA каждый новый работник, неважно, будь он простой работник или менеджер, прежде чем начнет работать непосредственно на своем рабочем месте, должен поработать во всех отделах магазина: развозить тележки, дежурить на парковке, делать хот-доги, отвечать на звонки, разбираться с недовольными покупателями. Данный подход позаимствован из японского стиля управления: понять работнику, что на данном предприятии, в первую очередь, ценится не формальное образование, а личное участие в делах и прикладные навыки работника. Подобный иницирующий ритуал компании IKEA

позволяет не только лучше узнать, как в реальности работает магазин и получить представление о различных должностях и характере работы, но и понять работнику основные ценности организации.

В табл. 14.4 приводится более детальная классификация организационных обрядов, которая делает акцент на мотивационном эффекте, который они оказывают на персонал.

При подготовке к проведению обрядов, ритуалов и церемоний готовится ряд документов, которые служат основой всей работы и регламентируют данные мероприятия.

Таблица 14.4. Классификация организационных обрядов, и их мотивационный эффект

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Мотивационный эффект
Обряд продвижения	... завершения базового обучения, переподготовки и т. п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	... увольнения или понижения в должности, работе (приказ, объявление на доске объявлений)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	... выявления лучшего по производительности труда работника (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	... развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	... достижения договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Обряд единения	... признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

К таким документам относятся: 1) график подготовки (календарный план) мероприятия; 2) списки приглашенных гостей; 3) сценарий проведения мероприятия; 4) бюджет мероприятия. По завершении мероприятия готовится итоговый отчет.

Важно подчеркнуть, что в случаях, когда взаимосвязь между ядром и подповерхностным уровнем (традиции, обряды, ритуалы, церемонии)

ями) утрачивается, последние превращаются в излишнюю, чопорную и, в конечном итоге, пустую формальность.

3. *Последним уровнем корпоративной культуры является поверхностный уровень.* Данный уровень – это внешняя оболочка корпоративной культуры – то, что на поверхности. Разграничение между поверхностным и подповерхностным уровнями весьма условное, в его основу положена значимость элементов для корпоративной культуры. Поверхностный уровень можно обнаружить в каждой организации, с которой мы сталкиваемся. *Артефакты и символы* видны каждому работнику и узнаваемы извне. К ним относятся:

1) *логотип предприятия.* Визуальный символ организации или бренда, по которому их можно безошибочно опознать. Иногда его ещё называют фирменным знаком. Разработка и создание логотипа – это важный этап в позиционировании организации. Логотип отражает миссию и ценности предприятия, донося их через визуальные образы и ассоциации (рис. 14.1);



Рис. 14.1. Официальный герб УО БГСХА – визуальные образы, отражающие основные ценности вуза

2) *физические артефакты.* Это дизайн офиса, оформление, интерьер, экстерьер (рис. 14.2), используемые в организации сувениры и награды (рис. 14.6). Наличие символики организации у работника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности;



Рис. 14.2. Экстерьер. Входная группа УО БГСХА – визуальные образы, отражающие стремления к знаниям

3) *язык*. Манера речи, лозунги (рис. 14.3), речевки (рис. 14.4), специальные выражения, уровни и типы звука. Принятие определенных организационных языковых норм работниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе;



Рис. 14.3. Язык. Использование слоганов и лозунгов



Рис. 14.4. Язык. Использование речевки (жаргонной кричалки) во время культурно-массовых и спортивных мероприятий

4) *истории*. В каждой организации среди работников циркулируют свои истории, которые подсказывают, какой тип людей и какие типы ситуации в этой организации считаются образцовыми, как должны обрабатываться те или иные типы ситуаций, чего в этой организации не стоит делать, а что поощряется (рис. 14.5, 14.6).



Рис. 14.5. Чествование выдающихся выпускников и работников УО БГСХА с привлечением СМИ. Чествование Пакуш Л. В., доктора экономических наук, профессора, Чрезвычайного и Полномочного посла

На этом уровне также понятно, что обычно происходит в этой организации, если человек с высоким статусом вдруг нарушит правила, что предприятие выбирает, оказываясь перед выбором между прибылью и людьми, что произойдет с Вами в этой организации, если Вы

допустите ошибку. Это истории о ключевых событиях или об обычных днях, о прошлой славе и стремлениях организации.



Рис. 14.6. Церемония чествования лучших студентов УО БГСХА с привлечением СМИ. Применение физических артефактов (футболок)

Важно подчеркнуть, что, в случаях утраты связи между поверхностным и подповерхностным уровнями, артефакты и символы могут ввести наблюдателя в заблуждение – каждый может по-своему истолковать ярлыки и стереотипы.

14.5. Процесс создания, закрепления и развития корпоративной культуры в организации. Основные ошибки и рекомендации по их устранению

Создать корпоративную культуру один раз и навсегда невозможно. Это не свод правил, который можно зафиксировать в документе. Культура – это живая система, которая развивается вместе с организацией.

Процесс создания, закрепления и развития корпоративной культуры в организации включает три соответствующих одноименных этапа: 1) формирование – это когда бизнес только начинает расти, и культура складывается естественным образом; 2) закрепление – это

когда организация уже устоялась, но принципы ещё требуют осознанного внедрения; 3) *развитие* – это когда культура становится конкурентным преимуществом и влияет на рост организации.

Рассмотрим вышеизложенные этапы более детально.

1. Первым этапом процесса выступает *формирование*. На старте корпоративная культура создаётся интуитивно – через: а) стиль управления, б) подход к работе, в) ценности основателей.

К основным ошибкам на этапе формирования относятся: 1) владельцы бизнеса не формулируют ключевые принципы, надеясь, что культура сложится сама; 2) в команде хаотично нанимаются работники с разными взглядами на работу, из-за чего нет единого подхода; 3) работники не понимают, что в организации поощряется, а что нет, и работают по-разному.

Для избегания основных ошибок на этапе формирования необходимо прописать ключевые принципы и следовать им в ежедневной работе. Если ценится инициативность – значит, руководители должны её поощрять, а не подавлять. Если важна открытость – это должно касаться всех, а не только младших сотрудников.

2. Следующим этапом выступает этап *закрепление* корпоративной культуры. Когда организация выходит за рамки небольшой команды, корпоративная культура начинает размываться. Если на этом этапе её не структурировать, постепенно всё сведётся к простому принципу: «делаем, как привыкли». *Для успешного закрепления корпоративной культуры необходимо пройти три основных шага:* 1) *внедрение единых стандартов работы*. Это не жёсткие регламенты, а чёткое понимание, как принимаются решения и какие принципы важны; 2) *отбор работников по ценностям, а не только по навыкам*. Человек может быть отличным специалистом, но если он разрушает культуру, его влияние будет токсичным; 3) *формирование внутренних ритуалов*, которые поддерживают атмосферу. Это не значит, что нужно вводить корпоративные гимны, но регулярные обсуждения целей или открытые отчёты команды могут стать мощным инструментом.

3. Последним этапом процесса выступает этап *развития*. На данном этапе корпоративная культура уже работает стабильно. Но если её не обновлять, она начнёт тормозить развитие. Для успешного развития и эволюции корпоративной культуры на вышеуказанном этапе необходимо сформировать *три основных механизма*, таких как: 1) обратная связь; 2) анализ; 3) адаптация:

1) *обратная связь от работников*. Если работники чувствуют, что их мнение влияет на процессы, культура становится гибкой и живой;

2) *регулярный анализ*. Если в организации вырос уровень стресса или снизилась вовлечённость, важно понять причины и корректировать процессы;

3) *адаптация к изменениям*. Рынок меняется, меняются подходы к работе – культура должна учитывать это. Сильная корпоративная культура не фиксируется в одном состоянии. Она развивается, адаптируется и становится инструментом роста, а не формальной обязанностью менеджера.

Необходимо отметить, что корпоративную культуру сложно построить, но легко сломать. Иногда организация вроде бы внедряет ценности, но что-то идёт не так: работники не вовлекаются, текучка не снижается, а инициативность остаётся на нуле. Причина в том, что формальные попытки создать культуру без реальных изменений только усугубляют ситуацию. Рассмотрим наиболее существенные и распространённые *ошибки процесса создания, закрепления и развития корпоративной культуры в организации и способы их устранения*.

Ошибка № 1. *Не соответствие плановых и фактических ценностей корпоративной культуры*. Частая ситуация: у организации есть красивые документы с ценностями, миссией и кодексом поведения. Но на практике работники работают по-другому. Пример: организация заявляет о клиентоориентированности, но на самом деле процессы настроены так, что клиенту сложнее решить свою проблему, чем просто уйти к конкуренту. Таким образом, если ценности не проявляются в ежедневной работе, их не существует.

Для исправления вышеизложенной ошибки по несоответствию плановых и фактических ценностей корпоративной культуры необходимо: 1) оценить, насколько реальные процессы соответствуют заявленным принципам; 2) запросить обратную связь у работников – чувствуют ли они эти ценности в работе; 3) исключить двойные стандарты: если в организации ценится ответственность, то руководители должны быть первыми, кто её демонстрирует.

Ошибка № 2. *Подход «мы семья»* в современных социокультурных особенностях Республики Беларусь. Фраза «у нас тут семья» звучит красиво, но часто она скрывает ошибочное применение общеизвестного и общепризнанного мирового подхода к управлению – от работни-

ков требуют сверхлояльности, неоправданных жертв ради организации и работы без границ.

В подобных условиях *последствиями применения подхода* являются:

- 1) работники боятся ставить личные границы и говорить «нет»;
- 2) ожидания становятся размытыми: если всё держится на эмоциональных связях, сложно понять, какие реальные правила игры;
- 3) в критический момент бизнес использует эту риторику, чтобы мотивировать персонал работать больше, но без реального поощрения.

Организация – это не семья, а рабочая система, где важны прозрачные ожидания и чёткие принципы. *Для исправления данной ошибки необходимо* проведение следующих шагов: 1) замена риторики «семья» на принципы команды: у каждого есть роль, задачи, ответственность; 2) баланс рабочего и внерабочего времени; 3) формирование культуры уважения, но без манипуляций.

Ошибка № 3. *Нанимать людей только по навыкам, а не по совпадению с ценностями.* Ошибочный подход – это считать, что корпоративная культура формируется только после найма. На самом деле, она начинается на этапе отбора работников. Даже если человек профессионален, но не разделяет ценности организации, его влияние будет разрушительным. Он может подрывать доверие в команде, работать вразрез с общими принципами, саботировать инициативы.

Для устранения вышеизложенной ошибки необходимо:

- 1) чётко понимать, какие качества важны для команды. Пример: если организация строит культуру инициативности, нельзя нанимать людей, которые привыкли работать только по инструкциям;
- 2) оценивать не только опыт, но и поведение. Можно использовать кейсовые вопросы, чтобы понять, как человек принимает решения;
- 3) не держать работников, которые разрушают культуру. Один токсичный работник может нанести больше вреда, чем несколько уволившихся профессионалов.

Ошибка № 4. *Игнорирование «токсичности» ради прибыли.* Данная ошибка тесно связана с предыдущей. Так, часто в организации появляются работники, которые приносят хорошие результаты, но при этом создают вокруг себя напряжение: а) унижают коллег; б) манипулируют; в) разрушают доверие. Пример: «Да, он сложный, но он отличный специалист и приносит организации много денег». Но в долгосрочной перспективе потери финансовых средств в организации из-за таких специалистов могут быть колоссальными: 1) они демотивируют

команду, из-за чего продуктивность падает; 2) они формируют «культуру страха», где работники боятся высказывать идеи; 3) они создают текучку – никто не хочет работать в токсичной среде.

Решением последней ошибки является: 1) ввод правила – результат не оправдывает токсичность. Человек должен быть не только эффективным, но и работать в рамках ценностей организации; 2) регулярно анализировать внутренний социально-психологический климат – если высокие показатели держатся за счёт страха и давления, это не устойчивая модель; 3) работа над лидерством – руководители должны формировать среду, в которой людям комфортно работать и расти.

Таким образом, корпоративная культура – это не формальность, а живая система. Ошибки в её построении неизбежны, однако своевременное выявление их причин и дальнейшее устранение последних способны создать сильную команду и вывести организацию на республиканский и даже мировой уровень.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность менеджмента персонала как подсистемы менеджмента.
2. Укажите методы повышения работоспособности работников.
3. Какие стили менеджмента персонала Вы знаете?
4. В чем заключается сущность либерального стиля управления, и когда его стоит применять?
5. Проведите сравнительный анализ американского и японского стилей управления.
6. Дайте определение понятию «миссия организации».
7. Укажите, из каких этапов состоит процесс установление организационного порядка.
8. В чем отличительные особенности совмещения и совместительства должностей?
9. Какие особенности в оплате труда при совмещении и совместительстве должностей Вы знаете?
10. Какие принципы формирования резерва кадров Вам известны?

15. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ИГРОВОМ ПОДХОДЕ

15.1. Анализ современных систем мотивации и стимулирования труда, применяемых в различных культурах

Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получили модель ценностной ориентации Клайда (Флоренса) Клакхона и Фреда Стробека, в соответствии с которой выделяются следующие группы культур:

- 1) англоязычная;
- 2) скандинавская;
- 3) латино-европейская;
- 4) тихоокеанская;
- 5) германская и другие культуры.

Анализ современных систем мотивации и стимулирования труда с позиции ключевых факторов внутренней и внешней среды, особенностей формирования оснований для применения ключевых элементов системы (совокупность рычагов, методов и способов воздействия), применяемых форм мотивации и стимулирования трудовой деятельности в соответствии с вышеизложенной классификацией представлен в табл. 15.1.

В заключение анализа современных систем мотивации и стимулирования труда, применяемых в различных культурах, хотелось бы отметить, что перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда работники удовлетворили материальные потребности.

Таблица 15.1. Анализ современных систем мотивации и стимулирования труда

№ п. п.	Группы культур	Представители	Ключевые факторы	Особенности мотивации	
				Основания	Формы
1	2	3	4	5	6
1	Англоязычная культура	США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия	Применение матричной структуры управления. Максимальное стимулирование инициативности и конкуренции. Мобильность работников внутри компании. Применение внутренних тренингов повышения эффективности. Экономия материальных и людских ресурсов при производстве единицы продукции	Личные качества, достижения, способность к обучению. Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями	Бесплатные обеды, корпоративные праздники, совместные поездки. Применение денежной и акционерной моделей оплаты труда. Активное применение долевого участия персонала в прибылях
2	Скандинавская культура	Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция	Существенная роль профсоюзов при формировании достойной оплаты труда и гарантированном поддержании ее уровня. Активное применение принципа солидарной зарплаты (работники на аналогичных должностях в разных организациях с аналогичной квалификацией должны получать одинаковую зарплату)	Применение системы одноуровневого повышения оплаты труда с целью ликвидации разрыва между оплатой труда различных специалистов. Развитие высококвалифицированных специалистов на всех уровнях экономики	Усреднение материальных денежных стимулов. Активное применение материальных не денежных и нематериальных стимулов: режим труда и отдыха, техническая оснащенность рабочих мест, предоставление дополнительных дней отдыха, подарков, традиции признания заслуг, наличие собственных баз отдыха, медицинской страховки и т. д.
3	Латиноамериканская культура	Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия	Отсутствие переработок на законодательном уровне. Стандартная рабочая неделя во Франции 35 ч в неделю, для Республики Беларусь – 40 ч в неделю. Индексация оплаты труда – оплата труда зависит от роста цен, что закреплено в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами	Стимулирование за рост качества труда, рост продуктивности, уровень мобильности	Индивидуализация оплаты труда, открытость информации о состоянии организации

4	Тихоокеанская культура	Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Индонезия, Малайзия, Сингапур, Вьетнам	Применение системы социального рейтинга (системы социального доверия) – это автоматизированная система норм, правил и ограничений: законодательных, моральных, социокультурных, этических. Коллективизм преобладает над индивидуализмом, семья и коллектив ценятся выше, чем отдельная личность. Рядовые работники продвигаются по карьерной лестнице благодаря объективным причинам и личным успехам, в то время как руководители высшего и среднего звена вынуждены менять работу каждые 3–5 лет с целью предотвращения злоупотребления властью	Уровень образования, трудовой стаж, условия контракта, результаты аттестации	Оплата, связанная с результатами оценки и аттестации работы работников, бонусы, зависящих от прибыли организации за текущий год. Оценка и аттестация персонала в организациях проводится ежегодно, а в некоторых организациях – каждые 6 месяцев. Для Республики Беларусь – не реже 1 раза в 36 месяцев (или 3 года)
5	Германская культура	Германия, Австрия, Швейцария	Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода	Вознаграждение за перевыполнение плановых показателей	Государственные социальные гарантии. Экономическая свобода, изменение индекса зарплаты, служебный автомобиль, личный кабинет и другие привилегии, социально-психологический климат, положительные рекомендации. Размер премий в малом бизнесе, как правило, не превышает четверти оклада

1	2	3	4	5	6
6	Другие культуры	Япония	Особая форма принятия решений. Снизу вверх, принцип консенсуса, принимается долго, реализуется быстро. Применение Kaizen-час (философия и движущая сила планирования, заключающаяся в постоянных (непрерывных) улучшениях. Повышенная на законодательном уровне оплата труда для зарубежных специалистов	Жизненный опыт, стаж работы. Приветствуются специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе	Активное применение социально-психологических методов. Личные, неформальные отношения, пожизненный найм. Высокая демократизация управления (привлечение рядовых работников к управлению). Личные контакты на основе взаимного доверия, расширенная медицинская страховка для работника и членов его семьи, обучение в вузах Японии, Европы, США
		Беларусь, Россия	Социально-ориентированная система оплаты труда. Применение целевых договоров при обучении и распределении молодых специалистов в Республике Беларусь	Формальные основания. Стаж работы. Специалисты широкого профиля. Традиционные формы обучения и повышения квалификации	Основа мотивации – материальные денежные формы. Вместе с тем применяются административные методы, формальные отношения, личные контакты, предоставление рабочего места, служебного жилья или компенсации за съемное жилье

15.2. Актуальные мировые подходы и тенденции в области формирования систем мотивации и стимулирования труда

К актуальным подходам и тенденциям в области формирования и поддержания адекватного функционирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности относят: Work-life balance (баланс работы и личной жизни), метод эмоционального интеллекта EQ, «Хакатон», «Психологическая безопасность», геймификация и т. д. Рассмотрим вышеизложенные подходы и тенденции более детально:

1. *Work-life balance* – это умение полноценно уделять внимание всем сферам жизни: работе, увлечениям, отношениям, хобби. Глава проекта WorkLifeBalance.com Джим Бёрд считает: чтобы чувствовать баланс, важно фокусироваться на четырёх основных сферах жизни. И в каждой из них ориентироваться на совокупность достижений и приятных моментов. Одна из новых идей в концепции work-life blend – это умение расставлять приоритеты, учитывая физическое и эмоциональное состояние и ресурсы.

2. *Метод эмоционального интеллекта EQ*. Эмоциональный интеллект (EQ) – это способность человека определять, правильно понимать свои эмоции и управлять ими. Также благодаря этому качеству людям проще взаимодействовать с окружающими: налаживать коммуникацию и избегать негатива. Согласно теории Мэйера – Сэловея – Карузо (Джона Мэйера, Питера Сэловея, Дэвида Карузо), *эмоциональный интеллект складывается из четырех частей*: 1) *восприятие эмоций* (понимает собственные эмоции, определяет эмоции других людей, считывает невербальные сигналы); 2) *использование эмоций* (объективно оценивает события, понимает свою и чужую мотивацию, умеет фокусировать внимание); 3) *понимание эмоций* (прогнозирует поведение работников на основании эмоций); 4) *управление эмоциями* (контролирует свои эмоции, влияет на поведение окружающих, управляет своими реакциями на события). Пример: я «боюсь» знакомиться с инвесторами. Эмоция страха – это отрицательная эмоция, которая формирует отторжение к определенному виду деятельности. Создает предпосылки для формирования соответствующего поведения – поиск оправдания для избегания деятельности, поиск альтернативного исполнителя. Ее замена на «волнуюсь» от предстоящего знакомства – формирует предпосылки для положительного поведения.

3. *Хакатон* (также известный как день хака, хакафест, дататон или кодефест; слово-гибрид, образованное от хакинга и марафона) – это ме-

роприятие, на котором работники занимаются быстрой совместной разработкой в течение относительно короткого периода времени, например 24 или 48 часов. Хакатоны помогают участникам развить такие навыки, как: 1) решение проблем; 2) критическое мышление; 3) креативность; 4) командная работа; 5) коммуникация и 6) тайм-менеджмент. Хакатоны также могут привести к: 1) созданию новых организаций; 2) поиску инновационных решений реальных проблем или 3) формированию сообщества вокруг определённой технологии или идеи.

4. *«Психологическая безопасность»*. Данный подход представляет собой уверенность в том, что Вас не накажут и не унижат за то, что Вы высказываете свои идеи, задаёте вопросы, высказываете опасения или совершаете ошибки. В командах это означает, что члены команды верят, что могут рисковать, не подвергаясь осуждению со стороны других членов команды. В психологически безопасных командах члены команды чувствуют, что их принимают и уважают, что способствует улучшению «рабочего опыта». Это также наиболее изученное благоприятное условие в исследованиях групповой динамики и командного обучения.

5. *Геймификация*. Данный подход представляет собой практику внедрения игровых элементов в неигровые процессы с целью повышения вовлеченности и мотивации. Она включает в себя такие элементы как очки, значки, достижения, уровни, таблицы лидеров, награды, ролевые игры и иные соревновательные элементы в образовательных, маркетинговых, рабочих и других процессах. Эта концепция стала популярной благодаря своей способности усилить интерес и взаимодействие пользователей с продуктом или услугой.

15.3. Геймификация. Понятие, виды, сценарии, приемы

Применение термина «геймификация» начинается в 2010 г. в ходе использования игровых технологий в маркетинге. Академическое понятие термина появилось благодаря курсу «Gamification», который был прочитан профессором Кевином Вербахом в 2012 г. Профессор К. Вербах дает следующее определение понятия *«геймификация»*: «процесс использования игровых механик и игрового мышления для решения неигровых проблем и вовлечения людей в какой-либо процесс» [6].

В научной литературе *в зависимости от игровых механик*, применяемых в организации, выделяют следующие *виды геймификации*: 1) поведенческая; 2) прогрессивная; 3) обратная связь.

Такая классификация отражает принципы и процесс геймификации, *элементами* которого являются: 1) вызовы; 2) шансы; 3) самосотрудничество; 4) обратная связь; 5) обладание ресурсами; 6) получение наград и т. д.

Авторы бизнес-журнала ReklamaPlanet в соответствии с факторами внешней и внутренней среды выделяют: 1) внутреннюю и 2) внешнюю геймификацию соответственно.

Первый вид геймификации предполагает использование внутри организации и направлен на повышение производительности, усиление командного духа и т. д.

Второй вид направлен на взаимодействие организации с внешней средой и предполагает привлечение клиентов, укрепление лояльности, создание имиджа и т. д.

Кевин Вербах и Дэн Хантер помимо внутренних и внешних видов геймификации выделяют такую группу, как *меняющая поведение* геймификация [6]. Так, согласно авторам геймификация, *меняющая поведение*, направлена на формирование новых привычек.

Компания Calltouch предлагает *классификацию систем геймификации в зависимости от сферы применения* на: 1) образование; 2) бизнес и продажи; 3) менеджмент персонала; 4) маркетинг.

Следует отметить, что данная классификация наиболее удачна.

Компания Mentamore *в соответствии с методами применения геймификации выделяет такие группы*, как: 1) программы лояльности; 2) рейтинговая таблица; 3) шкала прогресса; 4) очки и значки отличия (бэйджи); 5) продвижение по уровням.

Вышеизложенный подход отражает механизм применения элементов геймификации.

Авторы интернет-портала Hostium *в зависимости целей геймификации выделяют следующие игровые механики*: 1) сотрудничество; 2) задания; 3) соревнование; 4) ходы; 5) вознаграждение; 6) состояние победы; 7) шанс; 8) накопление ресурсов; 9) сделки; 10) обратная связь.

Следует подчеркнуть, что данная классификация наиболее полная с позиции методов геймификации.

По результатам проведенного анализа можем предложить следующую классификацию видов геймификации в зависимости от сферы применения: 1) маркетинговая деятельность; 2) работа с персоналом; 3) социальная деятельность.

Авторская структура геймификации представлена на рис. 15.1.

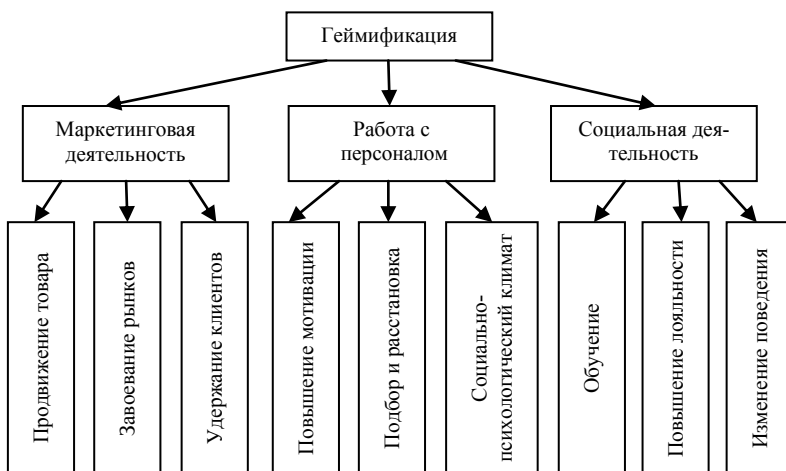


Рис. 15.1. Структура геймификации

Важно подчеркнуть, что каждая из вышеназванных групп делится на подгруппы в зависимости от целей применения геймификации. Так, маркетинговая деятельность делится на следующие подгруппы: 1) продвижение товара; 2) завоевание рынков; 3) удержание клиентов.

Работа с персоналом включает в себя такие группы, как: 1) повышение мотивации работников; 2) подбор и расстановка персонала; 3) улучшение социально-психологического климата коллектива.

Группа социальной деятельности малочисленна и наименее распространена, однако опираясь на примеры других групп в данной сфере можно выделить такие подгруппы, как: 1) обучение; 2) повышение лояльности; 3) изменение поведения людей.

Вышеизложенная классификация геймификации, в отличие от прочих имеет одно явное преимущество, так как позволяет классифицировать системы геймификации, применяемые в успешных отечественных и зарубежных организациях, и в дальнейшем позволит адаптировать и применять их положительный опыт в собственном производстве в соответствии с Вашими перспективными целями.

Сценарий геймификации является одним из основных инструментов, применяемых при создании игрового опыта в неигровом контексте. Он представляет собой детальное описание последовательности событий и действий, которые должны произойти для достижения

определенных целей. Существует *четыре типа сценариев геймификации в соответствии со структурой игры*:

1. *Линейный сценарий* – это наиболее простая форма сценария, где все задания и уровни представлены в строгой последовательности. Игрок двигается от одной задачи к другой по заранее определенному пути.

2. *Ветвящийся сценарий*. Этот тип сценария предоставляет игрокам возможность выбирать свою дальнейшую траекторию в зависимости от принятых решений или результатов выполнения заданий. Такие решения могут влиять на ход игры и приводить к различным исходам.

3. *Сценарий с открытым миром*. В этом типе сценария игрокам предлагается свобода выбора и действий. Они могут свободно исследовать игровой мир, выполнять задания в любой последовательности или даже создавать свои собственные цели.

4. *Эпизодический сценарий*. Данный тип сценария подразумевает разделение игры на эпизоды, каждый из которых имеет свою уникальную историю и цель. Игроки проходят через различные эпизоды, раскрывая всю глубину игрового мира.

В зависимости от конкретной задачи и контекста использования геймификации, можно выделить пять основных игровых сценариев для достижения желаемых результатов:

1. *Мотивация и стимулирование*. Геймификация может быть использована для повышения мотивации участников, стимулируя их активность и достижение поставленных целей. Например, в образовательных учреждениях можно применить систему наград и достижений, чтобы стимулировать студентов к изучению материала или выполнению заданий.

2. *Обучение и тренировка*. Геймификация может быть эффективным инструментом для обучения новым навыкам или тренировки уже имеющихся. Виртуальные тренажеры или симуляторы часто используют элементы игры, чтобы создать более интерактивное и увлекательное обучающее окружение.

3. *Социализация и коллаборация*. Геймификация может помочь участникам легко взаимодействовать друг с другом и сотрудничать в рамках задачи или проекта. Например, в рабочей среде можно использовать игровые элементы для создания командных целей или решения коллективных задач.

4. *Изменение поведения и привычек*. Геймификация может быть использована для мотивации людей изменить свое поведение или развить полезные привычки. Например, платформы для фитнеса могут

предлагать бонусы и награды за достижение определенных спортивных целей, чтобы стимулировать активный образ жизни.

5. *Увлечение и развлечение.* Геймификация может быть использована просто для создания увлекательного и интересного опыта. Это может быть особенно полезно в коммерческой сфере, где используются игровые элементы для привлечения внимания клиентов, удержания пользователей на сайте или повышения продаж.

Геймификация является эффективным инструментом, который может быть использован в различных контекстах, от бизнеса до образования, однако для успешной реализации геймификации необходимо знать и владеть 7-ю базовыми приемами, которые помогут создать увлекательный и мотивирующий опыт для участников:

1. *Установление целей.* Одним из ключевых элементов геймификации является определение целей и задач, которые должны быть достигнуты участниками. Четко сформулированные цели помогут создать направленность и структурированность игрового процесса.

2. *Прогрессия.* Важным аспектом геймификации является постепенное усложнение заданий или повышение уровня сложности игры по мере продвижения участников к целям. Это позволяет поддерживать интерес и мотивацию игроков на протяжении всего процесса.

3. *Бонусы и награды.* Предоставление бонусных возможностей или наград за достижение целей является одним из наиболее эффективных способов мотивировать участников. Это может быть как виртуальная валюта, которую можно потратить на покупку внутриигровых предметов или привилегий, так и реальные призы.

4. *Соревнование.* Введение элемента конкуренции между участниками может стать сильным стимулом для достижения лучших результатов. Рейтинги, турниры или лидерские доски позволяют создать азарт и желание победить.

5. *Коллаборация.* Помимо соревновательного элемента, геймификация также может способствовать сотрудничеству и коллективной работе. Создание заданий, требующих командной работы или обмена знаниями и опытом между участниками, помогает развивать навыки сотрудничества и тимбилдинг (т. е. мероприятие или комплекс действий, направленных на сплочение рабочего коллектива, улучшение взаимодействия и коммуникации между работниками для повышения их общей эффективности и мотивации).

6. *Персонализация.* Предоставление возможности индивидуализации процесса игры позволяет каждому участнику по-своему испыты-

вать положительные эмоции от геймификации. Это может быть выбор персонажа, изменение визуального оформления или настройка сложности заданий.

7. *Фидбэк и оценка.* Регулярное предоставление обратной связи и оценка результатов помогают участникам видеть свои достижения и прогресс, а также определить области для улучшения. Это может быть как автоматический отчет по результатам выполненных заданий, так и комментарии от других игроков или тренеров.

15.4. Разработка и внедрение игровых элементов в рабочую среду

Стоит отметить, что отечественные организации в отличие от зарубежных зачастую используют только отдельные *элементы геймификации*, выступающие в роли самостоятельных единиц системы мотивации и стимулирования труда. К таким элементам относят: 1) механика игры – риск, сложность, система баллов; 2) турнирные таблицы; 3) интерактивность; 4) сторителлинг (т. е. искусство рассказывания историй с определенной целью: вызвать эмоции, удержать внимание и донести ценности бренда, продукта или идеи до аудитории, делая информацию запоминающейся и понятной, а не прямой продажей или скучной лекцией); 5) персонаж помощник; 6) мотивация.

Вместе с тем, при комплексном внедрении игровых элементов в рабочую среду *в основу геймификации заложено семь основных этапов*, принципов внедрения геймификации, зная которые, можно получить то, что ожидали от этого явления в XXI в.:

1. *Определение цели.* При формировании данного этапа важно не только определить конкретную цель, но и выделить время, которое должно быть ограниченным. Для достижения подобного результата рекомендуется использовать количественные показатели.

Например, цель – увеличить объем продаж на 10 %. Данная цель позволяет отслеживать ее достижимость. Цель геймификации необходимо выбрать по одному из следующих пунктов:

1) *социальная сфера:* обучение, повышение лояльности, изменение поведения людей;

2) *маркетинговая деятельность:* продвижение товара, завоевание рынков, удержание клиентов;

3) *работа с персоналом:* повышение мотивации работников, подбор и расстановка персонала, улучшение социально-психологического климата коллектива.

2. *Описание игры.* Мысленно нарисуйте картину Вашей версии геймификации. Опишите данную версию по следующим основным пунктам: риск, сложность, система баллов.

1) *риск.* В игре Вы всегда можете вернуться к сохранению и попробовать заново – и это подталкивает к риску;

2) *сложность.* Уровень игры все время растет, и игрок решает все более сложные задачи. Это позволяет совершенствовать мастерство;

3) *система баллов и прогресс-бар* – это то, что отражает текущий успех и мотивирует работников продолжать работу: отражает наиболее важные результаты, использование нескольких таблиц, поиск по таблице, добровольная передача баллов между игроками, подарки и ценные бонусы лидерам недели/месяца и т. д.

3. *Описание игрока.* На этом шаге Вам необходимо изучить и понять потребности, чего хочет ваша целевая аудитория.

Например. Целевая аудитория хочет: 1) интересный контент; 2) увеличение количества акций; 3) рост развлекательных программ; 4) повышение лояльности персонала.

Выполнять данный этап рекомендуется по следующим пунктам: 1) описать разные типы ваших игроков; 2) оценить их потребности; 3) определить, для каждого типа способы мотивации.

В качестве мотивации могут выступать: 1) статус, который хочется получить игрок (сертификат о прохождении обучения); 2) доступ к уникальным знаниям (личная консультация от эксперта); 3) приятные бонусы (скидки на продукты, бонусы, кэшбэк).

4. *Сторителлинг.* Это процесс создания таковой истории, которая сможет отобразить все пройденные этапы. Рекомендуется связать данную историю с достижениями массовой культуры.

Например: 1) компания Medtronic, создающая искусственные клапаны для сердца, связывает свою деятельность с легендой о Франкенштейне и магией оживления людей за счет электричества;

2) в компании Yota работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продавцы, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»: Звезды смерти – план по компании, имперский флот – план по макрорегиону, и штурмовики – план по торговой точке.

5. *Создайте помощника.* Помощник в данном случае выступает реальным или вымышленным лицом, контактирующим с игроком и способствующим продвижению игры. Так, *при создании помощника* рекомендуется пройти следующие этапы:

1) создать персонажей, которые будут помогать в обучении или прохождении игры. Это может быть реальный или вымышленный персонаж. Например: Ping-Pong Fight Club – массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи; помощники в Microsoft Word (скрепка);

2) продумайте характеры персонажей, сделайте их интересными для зрителя. Например: Apple создали довольно своеобразную Siri.

6. *Удовольствие*. Удовольствие – это важнейший фактор, позволяющий Вашей системе существовать на протяжении длительного периода времени. Для успешной реализации системы геймификации еще на стадии разработки необходимо поставить себя на место работника и описать данную систему глазами скептически настроенного персонала. Далее необходимо пройти следующие *этапы*: 1) выявить достоинства игры; 2) выявить недостатки игры; 3) предложить мероприятия по корректировке недостатков.

7. *Внедрение системы*. Заключительный этап геймификации, предполагающий определение отражения данной игровой системы на сайте и в жизни. Для успешного внедрения игры необходимыми *элементами* являются:

1) *мотивация*. Это должен быть именно тот инструмент, который привлечет сначала внимание человека, потом зажжет в нем интерес и превратит его в желание;

2) *возможность*. Один из важнейших элементов геймификации – это возможность принять участие. При этом Ваша задача – максимально упростить вход человека в игровой процесс, подобрав удобное время, подходящее место и просто любить своего клиента, быть ориентированным на него;

3) *импульс*. Напоминайте и подсказывайте «игрокам» о том, что у них есть возможность принять участие в таком интересном игровом процессе, какой Вы предлагаете.

Пример. Реальным примером грамотного применения процесса геймификации, разработанного менеджером по развитию российской компании Metacommerce offline А. С. Кузьмичевым выступает их мотивационная система, применяемая в отделе продаж.

Цель игры: повысить плановый показатель объема продаж за месяц. Трансформировать устоявшееся мнение о невозможности его изменения.

Описание игры: изменение формы подачи информации при оперативном планировании в рамках еженедельного подведения итогов (рис. 15.2, 15.3).

Лист Основной			
Вражеский корабль			Урон
Прочность вражеского корабля	План продаж и встреч 1 и 2 корабля		
Остаток от прочности Вражеского корабля	Сколько осталось до выполнения плана 1 и 2 корабля		
Нанесенный урон	Факт плана продаж по всем МРБ и встреч МП		
Нанес первый корабль	Факт плана продаж по всем МРБ (учитывается только SaaS)		
Нанес второй корабль	Сумма факта всех состоявшихся встреч *5000 по всем МП		
Всего выстрелов по вражескому кораблю	Количество состоявшихся встреч + факт продаж каждого МПРБ / на 5000 (Максимум / на 2750		
Для МПРБ			
Количество Экипажа	Количество человек в команде (МРБ)		
Прогнозируемый урон	План продаж по всем МРБ		
Итоговый урон	Факт плана продаж по всем МРБ (учитывается только SaaS)		
Нанес урон Антон	Факт плана продаж (учитывается только SaaS)		
Нанес урон Максим	Факт плана продаж (учитывается только SaaS)		
Нанес урон Алексей	Факт плана продаж (учитывается только SaaS)		
Для МП			

Рис. 15.2. Адаптация подведения итоговых показателей под игровые механики – общая

Лист Отдел продаж			
Значение	ячейки выделенные красным цветом предназначены для заполнения фактом назначенных встреч/оплат		
МПРБ сводная и персональные таблицы			
МПРБ	Факт	План	Количество выстрелов
Имя МПРБ	Принесено денег каждым МПРБ (SaaS)	план SaaS на месяц	Количество выстрелов рассчитывается по формуле: Антон, Алексей - Факт / на 5000, Максим - Факт/2750
Персональные карточки МПРБ			
Мощность оружия	План на месяц по сумме оплат		
Использование оружия	Процент выполнения плана		
ProgressBar	Визуальное отображение процента от выполнения плана		
Подготовка к выстрелу/ Залп из всех орудий	Текстовое оповещение о выполнении плана. Рассчитывается по формуле: Если "Использование оружия" >= 100% то "Залп из всех орудий", "Подготовка к выстрелу"		

Рис. 15.3. Адаптация подведения итоговых показателей под игровые механики – индивидуальная

Участники игры: дети, проводящие время за игрой в прятки, догонялки и т. д.; взрослые, пришедшие за оригинальными интерьерными и отделочными решениями.

Сторитейлинг. Анализ увлечений работников показал, что: фильмы «Стар Трек», «Стар Варс», «Вавилон», «Светлячек» и т. д. вызывают интерес. Так был создан сторитейлинг «Атака Космического корабля». Вражеский космический корабль – щиты и корпус которого представляют собой основные показатели плана продаж на месяц («План на месяц по сумме оплат», «План на месяц по количеству встреч») (рис. 15.4).



Рис. 15.4. Сторитейлинг для отдела: атака космического корабля

Каждый работник отдела – это пилот космического истребителя, целью которого является отражение вражеской атаки. Фотография пилота и его характеристики подбирались в соответствии с реальными сотрудниками компании (рис. 15.5).

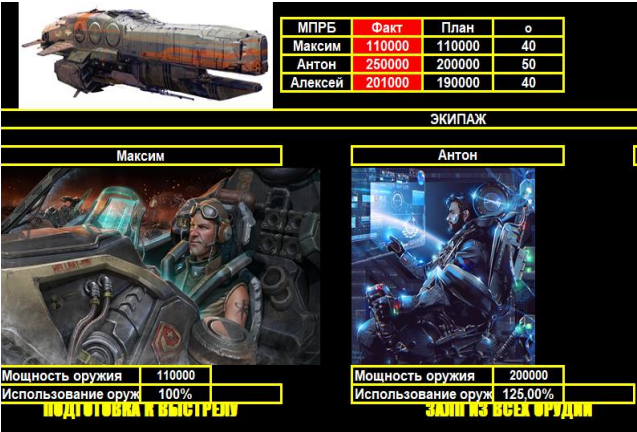


Рис. 15.5. Фотография пилота и его характеристики

Стоит отметить, что прогресс бар прикрепляется непосредственно к имени пилота и его фотографии, что позволяет сфокусировать работника на цели геймификации (рис. 15.6).

Таблица Лидеров		
Лучший Урон		
	Имя летчика	Нанесенный урон
1	Антон	250000
2	Алексей	201000
3	Руслан	155000
4	Ольга	130000
5	Максим	110000

Больше всего выстрелов		
	Имя летчика	Количество выстрелов
1	Антон	50
2	Алексей	40,2
3	Максим	40
4	Руслан	31
5	Ольга	26

Рис. 15.6. Прогресс бар

Важно отметить, что основные позиции, достигнутые результаты и корректировка плана оформляются в игровой форме «переговоров по рации» и заносятся в «летопись боя» (рис. 15.7).

Корабли вышли на позиции.....		
Оля	- а чего тянуть, оружие заряжены готова нанести удар по вражескому кораблю	
Алла	- Открыть огонь	
Меньше мгновения понадобилось Оли чтобы выпустить на "на свободу" "Белую смерть", две смертоносные ракеты вылетели из корабля Высота нанеся первый урон в бою		
Вражеский корабль окутал белый дым, видимость ограничена..... процент повреждения вражеского корабля 1,1%		
Максим	- Видимость противника ограничена, открываю огонь!	
Луч яркого света пронзил космическое пространство, поразив вражеский корабль мгновенной вспышкой света... Вражеский корабль готовится открыть ответный огонь...		
Алла	- Необходимо не дать противнику выстрел	
Руслан	- Вас понял, посылка отправлена	
Четыре ели заметные ракеты вылетели из корабля Высота и скрылись в космическом пространстве, в мгновение ока, сильнейшим залпом ударили в низ вражеского корабля, развернув его... Залп... вражеские ракеты пролетели мимо, неповредив ни один из кораблей Космического флота....		
Вражеский корабль вернулся на позицию атаки....		
Алла	- Необходима постоянное поддержание белого дыма для ограничения видисомти противника	
Оля	- Залп!	
Неуспев выйти на позицию выстрела вражеский корабль вновь был атакован "Белой смертью", ограничен видимость корабля...процент повреждения брони вражеского корабля 11,82%		

Рис. 15.7. «Летопись боя». Подведение недельных итоговых показателей

Помощники. Менеджер по развитию, выступающий в качестве «Голоса за кадром» из старых американских вестернов. Сообщения, получаемые по радиации во время «боя» – это подведение недельных итоговых показателей.

Удовольствие. Преимущества – изменение рутинной работы и превращение ее в фантастический мир далекого будущего, героями которого выступают сами работники.

По словам работников, принимавших участие в данной системе мотивации, они периодически перечитывают «летопись боя», вспоминая как это было завораживающе. *Недостатки* – по словам Алексея Кузьмичева – это: 1) консерватизм возрастных работников и 2) первоначальное сопротивление при внедрении игры.

Внедрение систем: директивное внедрение после анализа основных увлечений работников и поиска общих интересов.

Результат: 1) изменение мнения о невозможности выполнения доводимых планов (выполнения месячных плановых показателей объема продаж за последний год находилось в пределах от 40 до 45 %); 2) рост за два месяца плановых показателей объема продаж до уровня 94 %; 3) создание команды; 4) формирование атмосферы взаимопомощи и наставничества вместо атмосферы конкуренции; 5) учет работниками группового показателя (показатель работы отдела) вместо учета индивидуального личного вклада сотрудника.

Примечания: сама игра не требует знания специальных программ и разработана на основе базовых таблиц для оперативной отчетности в программе Microsoft Excel.

15.5. Международный опыт применения прогрессивных систем мотивации и стимулирования, основанных на игровом подходе

Стоит отметить, что геймификация служит не просто инструментом для повышения продуктивности, но и важным фактором создания положительного рабочего или образовательного пространства, способствующего развитию индивидуальных и коллективных способностей. В табл. 15.2 представлены реальные кейсы практического применения систем геймификации и их последующий анализ.

Таблица 15.2. Примеры использования систем геймификации

Цель	Содержание	Компания	Преимущества и недостатки
1	2	3	4
Работа с персоналом			
Повышение мотивации работников	Работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продавцы, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»: 1) звезды смерти – это план по организации; 2) имперский флот – это план по макрорегиону; 3) штурмовики – это план по торговой точке	Российская телекоммуникационная компания Yota	Возможность ухода от монотонной работы. Повышение мотивации. Сплочение коллектива. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей
Подбор и комплектация штата работников	Использование достижений в игровой индустрии в качестве критерия для приема на работу. «...ловец покемонов, в общем-то, мало чем отличается от борца с вредителями – он тоже перемещается с места на место и ловит всякую «дрянь»...»	Канадская компания Abell Pest Control	Подбор персонала с уже существующими навыками. Сплочение коллектива за счет общих интересов. Минимизация затрат на обучение и переобучение работников. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей
Повышение сплоченности коллектива	Массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи	Британская компания Ping-Pong Fight Club	Возможность решения конфликтов и улучшение социально-психологического климата коллектива. Подходит для регионов, в которых психологи не пользуются популярностью. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей
Маркетинговая деятельность			
Повышение объема продаж и завоевание ниши на рынке	Бар в стиле тюрьмы, в котором за 30 фунтов стерлингов Вам выдадут знаменитую оранжевую форму и предложат отведать тюремный паёк. Вся экскурсия в паб («часы посещения») будет длиться один час сорок пять минут	Компания Alcatraz	Совмещение музея с баром. Возможность продажи низкокачественных товаров по более высоким ценам. Требуется населенный пункт с большим количеством посетителей, или значительным количеством туристов

1	2	3	4
Повышение объема продаж определенного вида продукции	Участники акции покупали в «Азбуке вкуса» товары, содержащие трюфель, и получали «виртуальный корм», чтобы накормить кабана из приложения. Тамагочи-кабан растёт, а покупатели получают подарки от бренда	Российская компания «Азбука вкуса»	Реклама компании. Привлечение офлайн-клиентов в онлайн. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения
Повышение объема продаж и завоевание ниши на рынке	Приложение с падающими с неба ингредиентами, которые нужно собирать в единый бургер. В приложении зарабатываются бонусы, за которые собранный по оригинальному рецепту бургер можно приобрести в ресторане бесплатно	Американская франчайзинговая сеть ресторанов Schlotzsky	Реклама компании. Возможность определения точек роста благодаря появлению новой рецептуры. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения. Баланс между онлайн и офлайн заработком
Удержание уже существующих клиентов	При совершении покупок в одном и том же месте у Вас повышается ранг в приложении, соответствующий скидкам при покупках. Если Вы достигли ранга, но не подтверждаете его, то Вы спускаетесь на уровень ниже. Для подтверждения ранга необходимо в течение 30 дней сделать заказов на определенную сумму в данном месте	Компания Plaziu	Возможность удержания клиентской базы и рост продаж. Баланс между числом клиентов и ценой товара. Наличие первоначально завышенных цен. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения
Продвижение товара на рынке	Владельцы банковских карт, решившие участвовать в конкурсе, должны были совершать определённые операции по картам – расплачиваться в конкретных ресторанах, переводить деньги в благотворительные фонды и прочее. За каждое задание начислялись мили и деньги, а главным призом был миллион рублей	Российский коммерческий банк «Тинькофф Банк»	Продвижение не только собственного товара, но и товаров партнеров. Требуется финансовые вложения
Социальная сфера			
Рост уровня мотивации	Использование в электронных книгах элементов и достижений игровой индустрии: 1) активные иллюстрации, 2) мини-игры, 3) достижения и бонусы за прочтение определенных глав	Частная компания OverDrive	Возможность ухода от монотонной работы. Повышение мотивации. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей

Анализ реальных кейсов практического применения систем мотивации, основанных на игровом подходе, позволяет выявить следующие *преимущества применения геймификации* по сравнению с другими подходами:

- 1) увеличение заинтересованности и вовлечённости, что особенно важно в образовании и бизнесе;
- 2) улучшение общего восприятия процесса обучения или работы, делая его более увлекательным и менее монотонным;
- 3) уменьшение утомляемости и повышение общего уровня удовлетворенности участников;
- 4) успехи в игровой форме стимулируют положительные эмоции, укрепляют уверенность в своих силах, что имеет положительное влияние на психологическое состояние человека;
- 5) обеспечение получения постоянной, измеримой обратной связи от пользователя;
- 6) обеспечение возможности динамичной корректировки пользовательского поведения;
- 7) поэтапное погружение пользователя в более тонкие моменты;
- 8) возможность ухода от монотонной работы;
- 9) сплочение коллектива и формирование положительного социально-психологического климата;
- 10) применение геймификации в рекламной деятельности организации, что способствует продвижению товара, завоеванию рынков, удержанию клиентов, формированию позитивного имиджа организации.

Необходимо отметить о наличии *недостатков* при использовании вышеизложенного подхода, к которым можно отнести следующие:

- 1) у целевой аудитории существует возможность развития игровой зависимости, сопровождающейся потерей смысла и цели внедрения геймификации;
- 2) многие из рассмотренных ранее систем геймификации, хотя и окупаются с течением времени, требуют значительных первоначальных финансовых вложений или зависимы от других уникальных факторов внешней среды (месторасположение; политические и законодательные условия и т. д.).

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность понятия «геймификация».
2. Перечислите современные системы мотивации и стимулирования труда, применяемые в различных культурах.

3. Охарактеризуйте современные системы мотивации и стимулирования труда, применяемые в различных культурах.

4. Укажите особенности мотивации труда в современных системах мотивации и стимулирования труда, применяемых в различных культурах.

5. Перечислите основные подходы и тенденции в области формирования современных систем мотивации и стимулирования труда. Дайте им краткую характеристику.

6. Перечислите элементы процесса геймификации. Охарактеризуйте каждый из них.

7. Приведите классификацию систем геймификации.

8. Перечислите типы сценариев геймификации. Охарактеризуйте каждый из них.

9. Какие базовые приемы геймификации вы знаете? Охарактеризуйте их.

10. Приведите примеры внедрения игровых элементов геймификации в рабочую среду.

11. Перечислите преимущества и недостатки использования систем геймификации.

16. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ. АДАПТАЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ

16.1. Понятие и сущность изменений.

Жизненный цикл организации

Любая *организация* – это сложная многоуровневая система, для которой характерны не отдельные изменения, а группы изменений, которые задействованы одновременно или последовательно.

Так, *изменения* – это процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. *Цель изменений* – осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

При управлении изменениями важно понимать, что работники – главный ресурс, и организации должны выстраивать новую реальность именно с этой позиции. *В управлении организационными изменениями есть два основных направления:*

1. Первое – это *поддержка проектного менеджмента*, чтобы все участники процесса безболезненно перестроились на работу в новых

реалиях. Перемены могут быть любого плана, начиная от смены офисного здания и заканчивая слиянием и поглощением организации. Руководитель проекта или владелец продукта отвечает за техническую часть внедрения, а менеджер по управлению изменениями – за работу с работниками и их сопротивлением, за обучение, коммуникации и т. д., то есть – за человеческий фактор во время трансформации.

2. Второе – это *управление неожиданными шокowymi изменениями*, когда бизнесу нужно принимать срочные решения, перенастраивать бизнес-процессы и трансформироваться. В ситуации крайней неопределённости применяются традиционные методы управления изменениями, только более короткими итерациями – *по принципу Agile*. Гибкий подход позволяет команде; 1) работать временными отрезками и 2) быстро вносить корректировки в план; 3) фокусироваться на задачах «здесь» и 4) отвечать за результат «сейчас».

Важно подчеркнуть, что вне зависимости от выбранного направления изменения зачастую рассматриваются в рамках модели жизненного цикла организации. При этом, в последние годы отмечают растущий интерес со стороны отечественных и зарубежных ученых, ориентированный на развитие организации с позиции вышеназванной модели.

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. В экономике, общепризнанной считается концепция с выделением *четырёх основных стадий*: 1) рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) спад (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Стадии жизненного цикла организации

Рассмотрим вышеизложенные стадии более детально:

1. *Рождение (вхождение на рынок)* – это первая стадия жизненного цикла организации, которая представляет собой формирование организма будущего предприятия. Основной задачей на стадии рождения является определение миссии и целей организации, а также потребностей рынка. Для избегания конкуренции на первой стадии предприятия нередко фокусируют свою деятельность на узком сегменте рынка.

2. *Рост* – это вторая стадия жизненного цикла организации, характеризующаяся расширением бизнеса, повышением качественных и количественных показателей. Основной задачей предприятия на стадии роста является наработка клиентской базы и улучшение качественных показателей продукции.

3. *Зрелость (стабилизация)* – это третий этап развития организации, которая характеризуется ее оптимальным функционированием. На данном этапе целью предприятия является удержание достигнутых показателей соблюдения стандартов работы, что замедляет процесс принятия решений и делает его более консервативным. В подобных условиях потенциал организации снижаться.

4. *Спад (упадок)* – это заключительная стадия жизненного цикла организации, представляющая собой значительное снижение конкурентоспособности предприятия. Отсутствие гибкости в принятии решений, недостаток инвестиций в модернизацию производства и технологии приводят организацию в состояние упадка.

5. Состояние упадка позволяет выйти на пятую стадию развития: *возрождение (или исчезновение организации)*. Главная цель организации состоит в обеспечении оживления всех функций. Рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма. Главной задачей предприятия на данном этапе является: 1) омоложение; 2) внедрение инновационного механизма; 3) внедрение научной организации труда и 4) коллективное премирование, что позволяет выйти организации на новые рынки или расширить имеющийся рынок.

Стоит отметить, что организационные изменения и переход организации на новую стадию жизненного цикла организации создают неопределенность, которая напрямую влияет на мотивацию работников. Согласно исследованию Kotter Internatoinal (американская компания, предлагающая: а) управленческий консалтинг; б) лидерство; в) трансформацию; г) видение; д) согласованность и е) развитие), 70 % трансформаций в организациях терпят неудачу из-за сопротивления персонала. Подобная ситуация вызывается такими факторами, как: 1) страх потери стабильности; 2) непонимание изменений; 3) дезориентация; 4) нарушение социальных связей и т. д. В этой связи на первый план

выходит не только трансформация организации в условиях жизненного цикла, но и существенные изменения в мотивационной системе.

16.2. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера

Особый интерес с позиции менеджмента представляет *модель жизненного цикла организации* Ларри Грейнера, описывающая не развитие организации, а трансформацию ее системы управления. Так, согласно Л. Грейнеру, развитие организации проходит через *пять эволюционных этапов*, при этом, движущей силой эволюции выступают возникающие в организации кризисы (рис. 16.2).

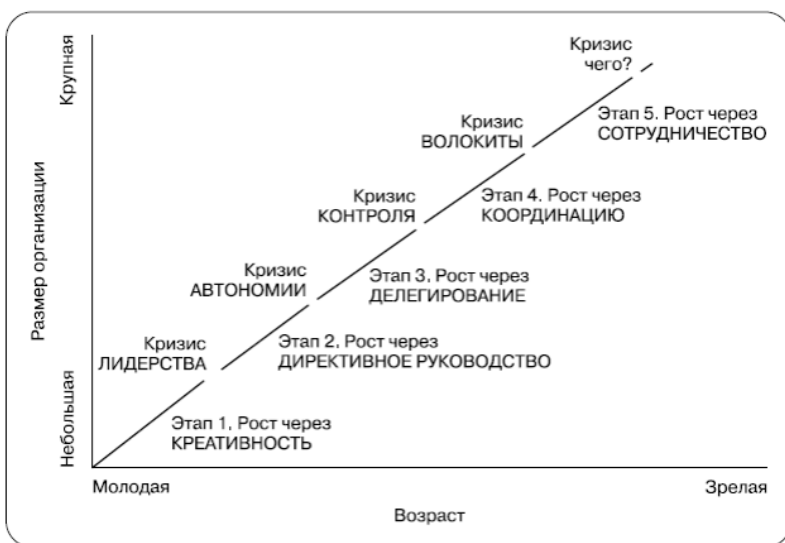


Рис. 16.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Основными этапами развития организации согласно Л. Грейнеру являются: 1) креативность; 2) директивное руководство; 3) делегирование; 4) координация; 5) сотрудничество.

Рассмотрим данные этапы развития организации более подробно:

1. *Креативность* – это первый этап жизненного цикла организации, характерный для молодых предприятий, недавно появившихся на рынке. Деятельность основателей организации на первом этапе направлена на создание и улучшение нового продукта в соответствии с требовани-

ями потребителей. Коммуникации между работниками частые и неформальные. Отсутствует жесткая структура управления.

2. *Директивное руководство* – это второй этап жизненного цикла организации, предполагающий появление специализации внутри подразделений предприятия, отделение производственной деятельности от маркетинговой. Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей. На этапе директивного управления применяется функциональная организационная структура, однако руководство сосредоточено на менеджерах высшего звена. Менеджеры среднего и низшего звена воспринимаются как функциональные специалисты.

3. *Делегирование* – это третий этап жизненного цикла организации, который предполагает частичное делегирование функций по руководству рядовому персоналу предприятия. Так, для повышения мотивации работников и организации, более эффективного управления в растущей организации к управленческой деятельности привлекают менеджеров низшего и среднего звеньев. Основная цель организации – это расширение бизнеса путем приобретения новых предприятий. Вертикальные коммуникации встречаются редко. Подавляющее большинство коммуникаций организации осуществляется по горизонтали.

4. *Координация* – это четвертый этап жизненного цикла организации, который предполагает повышение координации деятельности разрозненных производственных участков. Так, децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы. Вводится и интенсивно совершенствуется процедура планирования производственной деятельности. Прибыль предприятия распределяется по продуктовым группам в соответствии с их доходностью на единицу инвестиций. С позиции мотивации, для стимулирования идентификации работников с организацией как единым целым используются продажа акций и общеорганизационные программы участия в прибылях.

5. *Сотрудничество* – это пятый этап жизненного цикла организации, который основан на создании и сотрудничестве проектных групп. Для организации на этапе сотрудничества свойственна органическая (матричная) структура управления. Менеджеры высшего звена сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими. Мотивация работников направлена на улучшение командой работы. Стимулирование трудовой деятельности базируется преимущественно на групповых показателях результативности. Индивидуальные достижения работников входят на второй план.

Вышеизложенное позволяет дать краткую характеристику этапов жизненного цикла организации согласно Л. Грейнера. В качестве *основных критериев такой характеристики* выступают: 1) приоритеты менеджмента; 2) организационная структура; 3) направленность управления; 4) система контроля; 5) применяемые стимулы (табл. 16.1).

Стоит отметить, что модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру имеет *ряд недостатков*, так определяющим параметром такого цикла является размер организации, а другие факторы – мало-существенны.

Таблица 16.1. Характеристика этапов жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

Характеристика	Креативность	Директивное управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Приоритеты менеджмента	Производить и реализовывать	Эффективность операций	Расширение рынка	Объединение организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Функциональная	Дивизиональная	Линейно-штабная	Матричная
Направленность управления	Индивидуалистическая	Директивная	Делегирующая	Охранная	Партисипативная
Система контроля	Требования потребителей	Стандарты	Отчеты	Планы	Общие цели
Применяемые стимулы	Участие в собственности	Оклады за заслуги	Индивидуальные бонусы	Акции и участие в прибыли	Командные бонусы

Другим значительным недостатком модели является ее незавершенность. Так, нельзя назвать пятый этап конечным в развитии организации. Тем не менее, модель позволяет на базе эволюционного развития предприятия рассмотреть эволюцию управления, а также методов мотивации и стимулирования труда на разных этапах.

16.3. Модель жизненного цикла организации Ицхака Кальдерона Адизеса

Другой наиболее известной моделью жизненного цикла организации является *модель Ицхака Кальдерона Адизеса, включающая 10 этапов*: 1) выхаживание; 2) младенчество; 3) давай-давай; 4) юность; 5) рассвет; 6) стабильность; 7) аристократизм; 8) ранняя бюрократизация; 9) бюрократизация; 10) смерть (рис. 16.3).

Стоит отметить, что в модели автор проводит параллель жизненного цикла организации с развитием живого организма, что отражено в названиях периодов жизненного цикла предприятия.

Рассмотрим каждый из вышеназванных этапов более подробно.



Рис. 16.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

1. *Выхаживание* – это первый этап жизненного цикла организации, предполагающий появление и трансформацию бизнес-идеи в организационное оформление бизнеса. Так, основатель организации на этапе выхаживания должен проработать идею, определить цели и видение будущего предприятия, а затем принять смелое решение о создании организации. Стоит отметить, что на первом этапе любая идея поддается активной критике и может привести к закрытию бизнеса.

2. *Младенчество* – это второй этап жизненного цикла организации, предполагающий трансформацию идеи в конкретные действия. На данном этапе от предприятия требуются четкие результаты деятельности. Стоит отметить, что на этапе младенчества кризисные явления считаются нормой. Решение таких кризисов накапливает опыт работы и повышает эффективность предприятия, однако требует значительных затрат времени и сил работников организации. Важно подчеркнуть, что отсутствие кризисов и проблем различной природы на втором этапе жизненного цикла организации обычно является признаком того, что предприятие не функционирует правильно и погибает.

3. *Давай-давай* – это третий этап жизненного цикла организации, характеризующийся высокой активностью предприятия и безудержным ростом бизнеса. Быстрый успех проекта зачастую рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Решения принимаются поспешно, без точных расчетов и анализа. Организация берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов. На этапе «давай-давай» возникает «ловушка основателя», представляющая собой высокую зависимость предприятия от его организатора, часто не обладающего достаточным опытом и компетенцией для решения появившихся задач в соответствии с его должностью. Часто ловушка основателя возникает в семейном бизнесе, предполагающем принадлежность основных управленческих должностей организации членам одной семьи. Решение проблем предприятия на этапе «давай-давай» зависит полностью от действий руководителя. Стоит отметить, что безудержный рост организации предполагает значительный наем новых работников.

4. *Юность* – это четвертый этап жизненного цикла организации, характеризующийся децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса предприятия. На стадии юности наиболее яркой проблемой является появление серьезных конфликтов между старыми и новыми работниками. Такие конфликты при отсутствии их решения могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства. Стоит отметить, что на стадии юности организация перестает расширять бизнес. Основная цель руководства – это перейти от безудержного роста к организации существующих проектов и бизнес-процессов, обеспечивающих существенный рост эффективности деятельности предприятия. Чтобы достичь поставленной цели, руководство организации должно ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления предприятием. Требуется разработка четкой документированной системы функций, прав, обязанностей, приоритетов и т. д.

5. *Расцвет* – это пятый этап жизненного цикла организации, предполагающий оптимальное соотношение между гибкостью и жестким контролем в управлении. Наибольшей проблемой предприятия на стадии расцвета является желание руководства сохранить все как есть. Но рынок и конкуренты постоянно развиваются, совершенствуется техника и технологии. Следовательно, подобное желание выступает первым признаком старения организации. Для поддержания данной стадии предприятие должно развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли и т. д.

6. *Стабильность* – это первый этап старения организации, характеризующийся утратой гибкости и застоем темпа роста продаж. Стоит отметить, что на этапе стабильности предприятие чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство не сомневается в деятельности организации, не осознает масштабность проблем и практически не следит за изменяющимися потребностями клиентов. Долгосрочные рискованные проекты останавливаются, а инвестиции на их реализацию сокращаются до минимума.

7. *Аристократизация* – это второй этап старения организации, характеризующийся интенсивным ростом численности аппарата управления. Руководство предприятия начинает осознавать тенденцию снижения объема продаж, однако отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли. При этом, деятельность административного аппарата подавляет весь возможный потенциал от приобретения новых бизнес-единиц.

8. *Ранняя бюрократизация* – это восьмой этап модели жизненного цикла организации и третий этап старения предприятия, характеризующийся всеобщим осознанием и принятием проблем организации, связанных со снижением эффективности бизнеса и отсутствием роста продаж. Деятельность предприятия на этапе ранней бюрократии направлена на поиск ответственных лиц в появившихся проблемах. Результатами восьмого этапа жизненного цикла становится сокращение затрат на поддержание аппарата управления и оптимизация управленческого персонала, что никак не решает текущих задач и рыночных проблемы организации.

9. *Бюрократизация* – это четвертый этап старения организации, характеризующийся введением жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения. Внедрение новых норм и правил работы на этапе бюрократизации снижают корпоративный дух и приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Бизнес на этапе бюрократизации неэффективен и держится благодаря внешним инвестициям и накопленным за годы функционирования средствам организации. При потере финансовой поддержки предприятие переходит в десятую стадию жизненного цикла.

10. *Смерть* – это заключительная стадия жизненного цикла организации, предполагающая закрытие бизнеса и выход предприятия из отрасли.

Преимущество модели И. К. Адизеса очевидно. Так, в отличие от модели жизненного цикла организации Л. Грейнера, где основным фактором развития организации выступает ее размер, И. К. Адизес предполагает, что в качестве параметра роста, отложенного на графике по вертикали, могут выступать в каждом конкретном случае различные факторы. При этом, возраст организации в концепции жизненного

цикла не связан с хронологическим возрастом бизнеса и определяется балансом между гибкостью и контролем. Также, отличительной особенностью такой модели является тот факт, что гибель организации допускается еще до достижения стадии рассвета.

16.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации

Этапы развития организации, как считают большинство ученых-экономистов, должны характеризоваться различными целями и применяемыми для мотивации персонала средствами (табл. 16.2). В зависимости от этапа жизненного цикла организации должны формироваться и особенности системы мотивации труда работников (табл. R1).

Наибольший интерес с позиции оценки стадий жизненного цикла представляет модель И. К. Адизеса, включающая 10 этапов: выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, рассвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.

В этой связи, сначала рассмотрим *основные проблемы* на стадиях роста организации по И. К. Адизесу (выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, рассвет), а также *особенности и приоритеты мотивации и стимулирования труда*, направленные на решение таких проблем.

1. *Основными проблемами на стадии выхаживания* являются: 1) избыточное волнение; 2) страх; 3) неуверенность в бизнес-идеи; 4) нечеткие цели и задачи; 5) правильная расстановка приоритетов.

В качестве мотивации работников преобладает внутренняя мотивация, основной целью которой является формирование преданности работников. Так, мотивация направлена на формирование у работников веры в конечный результат бизнеса. При этом, чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера.

В качестве стимулирования используются нереалистичные обещания, которые могут породить у руководителей проблемы в будущем. В обмен на туманные гарантии поддержки преисполненный энтузиазма основатель обещает и раздает акции будущей организации родственникам, адвокатам, друзьям и т. д.

Стоит подчеркнуть, что материальное стимулирование на этапе выхаживания неэффективно, так как люди, заинтересованные исключительно в получении прибыли, испытают разочарование и уйдут из бизнеса прежде, чем он станет приносить чистый доход.

Таблица 16.2. Цели и средства мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла 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. Заработная 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

2. *Основными проблемами организации на стадии младенчества* являются: 1) высокая нагрузка на работников организации; 2) трудности с выпуском нового продукта; 3) изменение первоначальной концепции бизнеса; 4) недостаток формальных правил и процедур; 5) частое совершение ошибок; 6) недостаток деловых и профессиональных качеств; 7) быстрое принятие решений.

В качестве мотивации на стадии младенчества аналогично со стадией выхаживания преобладает внутренняя мотивация. Руководитель организации должен на своем примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для сотрудников предприятия.

В качестве стимулирования используются нематериальные стимулы, такие как: 1) разговоры о потенциальных прибылях организации; 2) авторитет руководителя.

3. *Основными проблемами организации на стадии «давай-давай»* выступают: 1) излишняя уверенность в успехе бизнеса; 2) путаница в приоритетах; 3) продажи приобретают более важный статус, чем прибыль; 4) низкая управленческая компетентность руководителя; 5) несоответствие между количеством задач и объемом управленческого персонала.

На стадии «давай-давай» мотивация работников направлена на формирование и поддержание сплочённой командной работы, и осуществляется благодаря делегированию полномочий группе людей.

Стоит отметить, что организация обладает широким набором систем стимулирования и достаточным штатом работников. Вместе с тем единая система стимулирования не применяется. Зачастую стимулы выдаются по желанию руководителя, а не за конкретные достижения работников предприятия. Подобная ситуация оказывает негативное влияние на деятельность организации с позиции теории справедливости.

4. *Основными проблемами организации на стадии юности* являются: 1) низкий корпоративный дух; 2) конфликты между старым и новым персоналом; 3) низкий уровень децентрализации управления; 4) снижение фокуса и слабое управление ростом продаж.

Мотивация на этапе юности направлена на создание прочной структуры и формирование доверия к ней со стороны работников. В качестве инструментов мотивации выступают миссия, традиции и ценности организации.

В качестве стимулирования для поддержания стабильности структуры персонала применяется материальное вознаграждение работников за выслугу лет. Участие в распределении прибыли применяется не часто, так как ассоциируется с дополнительными проблемами, связанными с оценкой результатов работников, определением ответственных, разработкой информационных систем и т. д.

5. *Основными проблемами организации на стадии расцвета* являются: 1) желания сохранить все как есть; 2) нехватка высококвалифицированного персонала.

Мотивация на стадии расцвета направлена на развитие и поддержание у персонала необходимого уровня компетенций и навыков. У работников появляется стремление к реализации своей миссии на практике, которая далеко выходит за рамки простого зарабатывания средств к существованию. Применяется материальная система стимулирования, поощряющая личностную инициативу работников. Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не за их личные характеристики.

Дальнейшие этапы жизненного цикла предприятия согласно И. К. Адизесу связаны с процессом стареющей организации. Кривая жизненного цикла такого предприятия постепенно изменяет свое направление и переходит в нисходящее положение. *Проблемы стареющих организаций* одинаковы и присущи всем стадиям: 1) стабильность, 2) аристократия, 3) ранняя бюрократия и бюрократизация, 4) смерть.

Основными среди таких проблем являются: 1) вознаграждаю тех, кто делает то, что им велят делать; 2) высокая заинтересованность в поддержании межличностных отношений; 3) рост расходов на системы контроля; 4) направленность работы на то, как делать, чем о том, что делать и почему; 5) требования соблюдения формальностей в одежде и в обращении и т. д.

Этапы старения отличаются между собой масштабом проблем и степенью их влияния на деятельность организации, что формирует различные особенности и приоритеты мотивации и стимулирования труда свойственные каждому этапу. Рассмотрим такие *особенности, связанные с процессом старения организации*, более подробно.

1. Вследствие того, что на стадии стабильности организации долгосрочные рискованные проекты останавливаются, а инвестиции на их реализацию сокращаются до минимума, *мотивация направлена на*

решение краткосрочных целей и задач. Преобладают системы материального стимулирования трудовой деятельности.

2. Мотивация на стадии аристократизма направлена на создание положительного образа организации, испытывающей временные трудности. *Стимулирование работников направлено на создание избыточно комфортных условий работы для управленческого персонала.*

3. Мотивация работников на стадии ранней бюрократии организации направлена не на поиск новых решений, а на поиск ответственных за проблемы предприятия. *В качестве стимулирования используются преимущественно негативные стимулы такие как:* 1) понижение в должности; 2) лишение премий; 3) увольнения.

4. Мотивация организации на стадии бюрократизации направлена на поддержание трудовой дисциплины на высоком уровне за счет ужесточения контроля. *В качестве стимулирования используются преимущественно негативные стимулы.*

5. Считается, что организация мертва, когда мотивация всех ее членов не превышает порогового значения. При этом, организационная смерть определяется *отсутствием ресурсов для стимулирования трудовой деятельности работников.*

Стоит отметить, что в связи с тем, что концепция жизненного цикла И. К. Адизеса не связана с хронологическим возрастом бизнеса, организация необязательно за время своего существования на рынке последовательно проходит все этапы. Гибель организации допускается еще до достижения стадии рассвета, на стадиях: младенчество, «давай-давай», юность. Так же, организация на стадии расцвета может открыть новые перспективные направления и переходит в стадию выхаживания. Вместе с тем, стоит учитывать, что каждому этапу жизненного цикла организации свойственны специфические системы стимулирования. Так, набор выплат и методы нематериального воздействия рекомендуется осуществлять на базе теории адаптации системы стимулирования под этапы жизненного цикла (табл. 16.3).

**Таблица 16.3. Адаптации системы стимулирования
под этапы жизненного цикла**

Применяемые стимулы	Стадии роста					Стадии старения				
	Выживание	Младенчество	Давай-давай	Юность	Расцвет	Стабильность	Аристократизм	Ранняя бюрократизация	Бюрократизация	Смерть
Участие в прибыли				+	+	+	+			
Субъективная выплата премий			+	+						
Выплата премий на основе экономических показателей					+	+	+			
Коллективные премии			+				+			
Индивидуальные премии				+	+					
Премии ключевым специалистам				+	+	+	+			
Выплаты в зависимости от квалификации					+	+	+			
Долгосрочные мотивационные планы				+	+	+	+	+	+	+
Сокращение выплат премий и снижение зарплат								+	+	+
Увольнение работников										+
Различные системы выплат для старых и новых работников				+						
Ужесточение контроля								+	+	
Гибкий график работы	+						+			
Моральное стимулирование	+	+		+						
Авторитет руководителя	+	+								
Традиции				+	+	+	+			
Миссия	+	+		+	+					

Исходя из анализа наиболее часто встречающихся проблем, а также применяемых методов мотивации и стимулирования труда можно выделить *основные особенности*, присущие каждой стадии и позволяющие повысить эффективность функционирования организации:

1) проявление ошибок в деятельности организации – это естественный процесс, требующий не поиска виновных, а поиска решения проблем;

2) любые ошибки нужно признавать и сосредотачивать усилия на их решении;

3) в условиях ограниченных ресурсов необходимо решать не все проблемы, а наиболее существенные;

4) необходимо анализировать способы решения аналогичных проблем у конкурентов, чтобы определить наилучшую альтернативу;

5) при достижении стадии расцвета организация достигает баланса между гибкостью и контролем, удержание которого является залогом длительного существования предприятия.

16.5. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод трансформационных изменений при переходе между различными стадиями жизненного цикла организации

Реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах, позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата. Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария. Рассмотрим этапы и основные методы реинжиниринга.

В настоящее время в теории реинжиниринга существует *два основных подхода*: 1) «революционный», опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способ ведения бизнеса, организационную структуру, внутреннюю структуру предприятия) и внедрение нового; 2) «эволюционный», основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Объектом реинжиниринга являются *процессы*. Под этим понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах, позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Как свидетельствует практика, есть *три типа предприятий*, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно в первую очередь:

1) *предприятия, находящиеся на грани краха*. У них нет выбора: если они не сделают решительных шагов, то неизбежно разорятся;

2) *предприятия, которые в текущий момент не находятся в затруднительном положении*, однако их руководство предвидит неизбежность возникновения проблем. Такие проблемы могут быть связа-

ны, например, с появлением новых конкурентов, изменением запросов потребителей, изменением экономического окружения и т. п.;

3) *предприятия-лидеры*, не имеющие проблем ни сейчас, ни в обозримом будущем. Они не удовлетворены достигнутым состоянием бизнеса, проводят агрессивную политику и хотят добиться большего.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре этапа. Рассмотрим данные этапы более детально:

1) так, на первом этапе *формируется образ будущего предприятия* на основе спецификации текущего состояния и основных целей предприятия, его стратегий, потребности клиентов, общего уровня бизнеса в данной сфере и т. п.;

2) на втором этапе *создается модель предприятия* для его детального описания, идентифицируются и документируются действующие на предприятии бизнес-процессы (потоки работ), определяется стоимость и оценивается эффективность существующих бизнес-процессов;

3) на третьем этапе *разрабатываются новые бизнес-процессы*: а) перепроектируются бизнес-процессы, б) устанавливаются более эффективные процедуры (элементарные задания, из которых строятся бизнес-процессы), в) определяются способы использования информационных технологий, г) идентифицируются необходимые изменения в работе персонала, д) разрабатываются бизнес-процессы предприятия на уровне трудовых ресурсов. Здесь: а) проектируются различные виды работ, б) подготавливается система мотивации, в) организуются команды по выполнению работ и группы поддержки качества, г) создаются программы подготовки специалистов и т. д., д) устанавливаются поддерживающие информационные системы. При этом определяются имеющиеся информационно-обеспечивающие ресурсы и реализуется специализированная информационная система предприятия;

4) на четвертом этапе *осуществляется внедрение перепроектированных процессов*, что предполагает: а) интеграцию и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, б) обучение работников, в) переход к новой работе и т. п.

Перечисленные этапы не обязательно должны следовать один за другим. Они могут, по крайней мере частично, выполняться параллельно, причем некоторые из них могут повторяться.

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария – прежде всего, *методов реинжиниринга*.

Охарактеризуем более подробно основные из них:

1. *Вовлечение в процесс как можно меньше ресурсов.* В каждой задаче, составляющей процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например, путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество.

Ключевой задачей является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

2. *Выполнение процесса самим клиентом или поставщиком.* Ключевые части процесса, которые раньше выполнялись внутри предприятия, могут передаваться в ведение другому предприятию. Это может радикально изменить процесс. Например, процесс, состоящий из четырех субпроцессов, можно с помощью реинжиниринга свести к одному, тогда как все остальные субпроцессы будут выполнять клиенты и поставщики.

3. *Создание множества версий сложных процессов.* Традиционные процессы обычно исключают работу с широким спектром ситуаций. Процессы должны иметь множество вариантов, то есть быть дифференцированными.

Многовариантный процесс прост, так как каждый вариант предназначен только для определенных видов ситуаций. Необходимый вариант процесса определяется путем предварительной сортировки, основанной на заранее установленных процедурах. При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям. Это позволяет отказаться от контроля по одним процессам и сохранить контроль – по другим.

При реинжиниринге необходимо определить, при каких условиях контроль целесообразен, и создать одни процессы со встроенными механизмами контроля, другие – без них.

4. *Уменьшение длительности цикла.* Уменьшить длительность цикла, сохраняя при этом длительность каждого этапа на прежнем уровне, можно путем увеличения доли полезного времени. Например, можно объединить выполнение всех этапов в одном месте в одно время, сократив тем самым транспортные задержки.

Наряду с этим промежутки времени между выполнением разных этапов процесса можно уменьшить при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т. п.

5. *Объединение нескольких работ в одну.* Основополагающее свойство прошедших реинжиниринг процессов – это интеграция многих ранее разрозненных работ или трудовых заданий. При этом разрозненные работы могут объединяться в одну.

Работники, которые ранее работали в разных территориально отдаленных друг от друга подразделениях, могут быть собраны вместе в единое подразделение и получить полную ответственность за конкретный процесс.

Выгоды от использования интегрированных процессов могут быть огромными, в том числе, например, от существенного снижения накладных расходов.

Однако не всегда процесс можно превратить в интегрированное трудовое задание. В некоторых ситуациях различные этапы процесса должны осуществляться в разных местах.

Иногда требуется несколько работников, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного работника всем навыкам, которые понадобятся ему для выполнения всего процесса целиком.

6. *Упрощение работ.* Традиционно на предприятии работники обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Поэтому их трудовые задания упрощены. Однако требуются сложные процессы для того, чтобы связать их воедино.

Предприятия вынуждены мириться с неудобствами, неэффективностью и издержками, связанными со сложными процессами, ради использования преимуществ таких упрощенных заданий.

При реинжиниринге для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек процессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в сложные.

7. *Устранение излишних или длинных потоков.* Реинжиниринг устраняет ненужную работу. Большинство действий по проверке, согласованию, ожиданию, мониторингу, отслеживанию, то есть непроизводительная работа, имеющая место вследствие фрагментации процессов, – в результате реинжиниринга устраняется.

В отдельную группу выделяются методы реинжиниринга, связанные с изменением параметра времени (t). Они опираются, прежде всего, на анализ способов взаимодействия функций.

С позиции фактора времени, прежде всего, различаются последовательные и параллельные процессы.

8. *Последовательный процесс.* Данный тип процессов характеризуется тем, что выполнение одной функции начинается после прекращения предшествующей. Например, сначала осуществляется набор работников, а затем – их использование.

Способ связи во времени, как правило, описывает последовательность выполнения функций, т. е. операций, фаз процессов. В самом общем виде методы реинжиниринга, связанные с фактором времени, включают:

1) изменение способа связи функций: а) переход от последовательного процесса к параллельному; б) переход от параллельного процесса к последовательному; в) переход от последовательного или параллельного процесса к параллельно-последовательному, и наоборот;

2) отказ от некоторых функций, обуславливающий соответствующее изменение всего процесса;

3) в рамках последовательно связанных функций: а) выполнение функций в иной последовательности; б) изменение уровня дискретности (прерывности) процесса; в) введение очередности;

4) в рамках параллельных процессов: а) изменение уровня запараллеливания; б) устранение дублирования.

16.6. Основные элементы системы мотивации, позволяющие провести более успешно процесс реинжиниринга

Важно подчеркнуть, что реинжиниринг процессов проводят не организации, его проводят люди. Способ, которым организации отбирают и организуют людей, реально осуществляющих реинжиниринг, – ключ к успеху всего начинания.

Часто при проведении реинжиниринга команда менеджеров сталкивается с полным непониманием персонала для этого необходимо грамотно применять систему мотивации труда, которая позволяет сфокусировать внимание на цели и роли в этом процессе непосредственно каждого работника.

Основными элементами системы мотивации, позволяющими провести более успешно процесс реинжиниринга организации, являются:

1. *Применение конкурсной системы*, при приеме на ряд должностей, включая руководящие. При этом, *под конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. *Конкурсные процедуры способствуют:* 1) поднятию престижа должности; 2) привлечению большего количества кандидатов; 3) повышению объективности решения о приеме на работу; 4) демократизации и открытости сферы управления персоналом; 5) внедрению новых технологий кадровой работы; 6) интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами; 7) формированию команд.

2. *Использование внутрифирменного обучения.* Так, если слушатель вынужден был пойти на курсы, подчиняясь существующему в учреждении жесткому правилу относительно порядка прохождения программ обучения, то в мотивационной беседе целесообразно показать важность успешного обучения для получения шанса стабильной спокойной карьеры. Если слушатель ориентирован на дальнейшее продвижение по служебной лестнице, то важно выделить именно те вопросы программы, которые должны быть особенно тщательно им проработаны, а также определить критерии эффективного обучения, дающего шанс для должностного роста.

3. *Материальные мотиваторы,* которые сводятся, так или иначе, к выплате работникам денег или передаче им иных материальных благ для фокусировки внимания на цели реинжиниринга.

Рассмотрим успешные примеры применения основных элементов системы мотивации, способствующих эффективному проведению реинжиниринга бизнес-процессов таких мировых компаний, как Google, Facebook, Zappos, Bellagio Hotel, Airbnb:

1. *Google. Любые идеи достойны внимания.* Работники компании Google рассказывали, что многие ценные идеи родились в неформальной обстановке, в тренажерном зале Google, открытом 24 часа в сутки. Кто-то делится сырой идеей, ее тут же начинают обсуждать и дорабатывать, затем презентуют отделу и уже всей командой доводят до уровня нового проекта.

2. *Facebook. Достижения работников поощряют еженедельно.* В Facebook есть правило: размещать посты о достижениях своей команды по итогам каждого дня. Раз в неделю основатель и CEO компании Марк Цукерберг объявляет имена лучших, стоя на мостике, соединяющем разные здания компании (мостик – миниатюрная копия висячего моста Golden Gate Bridge через пролив в Сан-Франциско). Победителям в единственной номинации «починка недели» дарят билеты на бейсбольный матч или концерт известной группы. А вот оплаченный ужин или боулинг, как принято у нас, в Facebook никого не удивит, поскольку на территории компании расположены бесплатные рестораны, кафе, есть прокат велосипедов и мотоциклов и пр.

3. *Zappos. Работники сами оценивают работу друг друга.* В компании Zappos, занимающейся онлайн-продажей обуви, каждый работник имеет право раз в месяц вручить коллеге 50 виртуальных долларов за хороший поступок, внимательное отношение, дружелюбие и пр.

Если человек никому не отдал деньги, они сгорают. В конце года компания выдает каждому работнику накопленную им сумму настоящими долларами.

4. *Bellagio Hotel. Работники сами выбирают для себя поощрение.* В американском отеле Bellagio Hotel, который считается одним из самых лучших в мире, где 4 тыс. номеров и 62 тыс. работников, каждый день коллеги могут начислить друг другу определенное количество пойнтов за быструю работу, внимательное отношение к персоналу и пр. Однако вознаграждение выдается не деньгами, а призами, которые выбрали сами работники голосованием на сайте. Работник может обменять свои пойнты на приз сразу же, как только накопит нужную сумму. Призом может стать дополнительная неделя отпуска, билеты на концерт или в театр, модные канцелярские принадлежности и др. Каждый приз стоит определенное количество пойнтов. Например, на неделю дополнительного отпуска пойнты придется копить целый год, а блокнот Moleskin можно получить довольно быстро.

5. *Zappos, Google. Работники получают бонусы за личные (нерабочие) достижения.* Такая практика существует в компаниях Zappos и Google. В план развития, который работники пишут сами для себя, включаются пункты, не связанные с работой. Например, в Zappos многие борются с лишним весом, и похудение на определенное количество килограммов – один из пунктов плана развития на квартал или полгода. Кроме того, можно поставить себе цель в других нерабочих сферах: спортивных соревнованиях, игре на музыкальных инструментах, даже вышивании. Компания Google платит работникам бонусы за спортивные достижения.

Если работник не добился целей, он получит премию примерно на 5 % меньше. Для развития нерабочих дисциплин компании содержат дополнительный штат тренеров и преподавателей. Работники могут заниматься личным развитием в любое удобное время, даже в рабочее.

6. *Airb&b. У работников есть доля в бизнесе.* Спустя три-четыре года работы в компании Airb&b (сервис для сдачи в аренду и поиска съемного жилья на любой срок) работник становится миноритарным акционером. Если человек особенно хорошо трудится, то он может получить больше акций. В любой момент акциями можно распорядиться по своему усмотрению.

7. *Google. Подбора персонала. Тотализатор и жесткая конкуренция при подборе персонала.* Компании Google устраивают конкурсы

между работниками, выясняя, кто способен привлечь больше специалистов, или тотализатор, где делаются ставки, кто из коллег привлечет больше новых работников. Так, в Google в год присылают 2 млн резюме, из них получают работу менее 0,1 % кандидатов.

Вопросы для самопроверки

1. Поясните сущность понятий «изменения», «жизненный цикл организации».

2. Какие этапы выделяет Л. Грейнер в модели жизненного цикла организации?

3. В чем преимущество подхода к жизненному циклу организации И. К. Адизеса?

4. Какие этапы роста организации согласно И. К. Адизесу Вы можете назвать?

5. Назовите и охарактеризуйте этапы старения организации согласно И. К. Адизесу.

6. Укажите отличительные особенности модели жизненного цикла организации И. К. Адизеса и Л. Грейнера.

7. Назовите и охарактеризуйте проблемы организации на разных стадиях жизненного цикла.

8. Какие приоритеты мотивации и стимулирования труда работников на различных этапах жизненного цикла организации Вы можете назвать?

9. Поясните сущность понятия «реинжиниринг».

10. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов организации. Охарактеризуйте их.

11. Перечислите методы реинжиниринга бизнес-процессов организации. Кратко охарактеризуйте каждый из них.

12. Каким образом может проходить адаптация системы стимулирования под этапы жизненного цикла организации?

13. Приведите примеры применения основных элементов системы мотивации, способствующих эффективному проведению реинжиниринга бизнес-процессов.

17. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

17.1. Понятия и сущность делопроизводства

Делопроизводство – это отрасль практической деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Параллельно с термином «делопроизводство» используется термин «документационное обеспечение управления» (ДОУ) и «информационно-документационное обеспечение управления». Появление этих терминов связано с автоматизацией процесса управления.

Термин «делопроизводство» необходимо отличать от термина «документоведение». *Документоведение* – это научная дисциплина, которая изучает в историческом развитии: 1) закономерности образования документов; 2) способы их создания; 3) становление и развитие систем документации, складывающиеся в различных отраслях человеческой деятельности.

Важнейшей *задачей документоведения* на современном этапе является теоретическое обоснование процессов документационного обеспечения управления.

Объектом изучения в делопроизводстве является документ и все процессы работы с ним, т. е. организация документных работ, а именно: 1) создание; 2) изготовление; 3) прием; 4) регистрация документов; 5) их распределение и контроль исполнения; 6) справочная работа; 7) вопросы классификации документов; 8) порядок проведения экспертизы ценности; 9) хранения и использования документов.

Цель изучения делопроизводства – это приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков и умений в области документирования и организации работы с организационно-распорядительными документами с применением организационной техники.

В структуре делопроизводства выделяют два отдельных самостоятельных вида практической деятельности: 1) документирование (создание и оформление документа); 2) организация документооборота (обеспечение движения документов).

Документирование – это запись информации на различных носителях по установленным правилам. Документирование может осуществляться как рукописным способом, так и с помощью технических средств.

Исторически сложилось *две системы документирования*:

1) документирование по общим вопросам менеджмента – охватывает основную, оперативную деятельность организаций;

2) документирование специальных сторон управленческой деятельности – а) бухгалтерская, б) статистическая, в) дипломатическая и другие виды документации.

Организация работы с документами – это: 1) организация документооборота; 2) хранения документов; 3) использования документов в текущей деятельности организации.

Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления.

Документооборот включает следующие процессы: 1) прием и первичная обработка документов; 2) их предварительное рассмотрение и распределение; 3) регистрация документов; 4) контроль исполнения документов; 5) информационно-справочная работа; 6) исполнение документов; 7) отправка документов; 8) систематизация и текущее хранение документов; 9) уничтожение документов.

Объем документооборота – это количество документов, поступивших в организацию и созданных ею за определенный период.

Архивное дело – это отрасль деятельности, обеспечивающая организацию хранения и использования архивных документов.

Архив – это организация или ее структурное подразделение, осуществляющее прием и хранение архивных документов с целью использования.

17.2. Общие требования к организации документооборота

Термин «документооборот» появился в литературе в 1920-е гг., и понимался как рациональное построение структуры государственного аппарата, четкое распределение функций между различными службами и исполнителями. В настоящее время *под документооборотом* понимается «движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки» [34]. *Главное правило организации документооборота* – это оперативное прохождение документа по наиболее короткому и прямому маршруту с наименьшими затратами времени.

Рациональная организация документооборота предусматривает учет следующих *общих принципов*: 1) прямооточность; 2) непрерывность; 3) ритмичность; 4) параллельность; 5) пропорциональность.

1. *Принцип прямооточности движения документов* требует, чтобы перемещение документов осуществлялось по наиболее короткому пути, без возвратных перемещений. Для выполнения этого требования очень важно создать для всех документопотоков наиболее целесообразную технологию обработки, последовательность выполнения операций. Этому поможет построение схем документооборота, маршрутных и технологических карт на управленческую документацию.

2. *Принцип непрерывности в документообороте* предполагает равномерную загрузку работников в работе с документами, требует устранения или уменьшения перерывов в процессах труда и документооборота. Несвоевременное получение информации, содержащейся в документе, влечет за собой несвоевременное выполнение работы по нему, вызывает задержку всех последующих работ.

3. *Принцип ритмичности документооборота* означает равномерность движения потоков документов, подчинение наиболее приемлемому ритму движения. Этот принцип тесно связан с принципом непрерывности: движение документопотоков не может быть ритмично, если нарушена непрерывность движения.

4. *Принцип параллельности* означает выполнение отдельных операций по обработке документа в процессе его движения. Основное назначение этого принципа состоит в сокращении времени на прохождение документа. Параллельное выполнение отдельных операций значительно ускоряет как документооборот, так и исполнение документа в целом.

5. *Принцип пропорциональности* предполагает пропорциональную, равномерную загрузку каналов движения документов. Возможности обслуживающих подразделений должны соответствовать их потребностям. Несоблюдение этого принципа приводит к появлению «узких мест» в документообороте, когда одни каналы перегружены, а другие – недогружены.

Все рассмотренные принципы взаимообусловлены, хотя и имеют самостоятельное значение. Если процесс документооборота построен на основе соблюдения данных требований, имеются все предпосылки для оптимизации управленческого труда и делопроизводства.

Основными документами, регулирующими конкретные способы организации документооборота в учреждении, являются: 1) инструкция по делопроизводству; 2) график документооборота.

1. *Инструкция по делопроизводству* разрабатывается службой документационного обеспечения управления в соответствии с дейст-

ющими законодательными и нормативными актами и с учетом специфики деятельности организации.

В инструкции по делопроизводству: 1) закрепляется выбранная форма организации документооборота; 2) определяется порядок работы с документами работников организации как исполнителей документов; 3) закрепляются функциональные обязанности лиц, ответственных за делопроизводство в структурных подразделениях.

В разделе «Организация документооборота» Инструкции по делопроизводству содержит *положения, устанавливающие*: 1) прием и первичную обработку поступающих документов; 2) предварительное рассмотрение документов; 3) порядок регистрации поступающих документов; 4) порядок рассмотрения документов руководством организации и доведения документов до исполнителей; 5) порядок регистрации отправляемых документов; 6) порядок отправки документов; 7) порядок регистрации и прохождения внутренних документов; 8) учет и анализ объемов документооборота; 9) организацию работы с документами в структурных подразделениях организации и др.

Создание и обработка документов производятся в соответствии с порядком и сроками, установленными графиком документооборота организации.

2. *График документооборота* – это индивидуально разработанная схема взаимодействия всех его подразделений от момента создания (получения) документа до момента его передачи в архив (в места хранения). График составляется в виде схемы или перечня работ по созданию, проверке и обработке документов, которые выполняются каждым подразделением предприятия, а также всеми исполнителями с указанием их взаимосвязи и сроков выполнения работ. Для каждой организации график документооборота должен разрабатываться с учетом ее конкретных особенностей: 1) размера; 2) вида деятельности; 3) структуры управления и т. п.

Существуют следующие *виды графиков документооборота*: 1) типовые; 2) унифицированные; 3) индивидуальные. Применение типовых и унифицированных графиков практикуется в основном на предприятиях, подчиняющихся одному органу управления. Индивидуальные графики разрабатываются для отдельно функционирующего предприятия.

Работники предприятия, организации (руководители производственных подразделений, работники планово-экономического, финансового отделов, отделов труда и заработной платы, снабжения, кла-

довщики, подотчетные лица, работники бухгалтерии и др.) создают и предоставляют документы, относящиеся к сфере их деятельности, по графику документооборота. Для этого каждому исполнителю вручается выписка из графика. В выписке перечисляются документы, относящиеся к сфере деятельности исполнителя, сроки их представления и подразделения предприятия, в которые представляются указанные документы.

Кроме того, служба делопроизводства может разрабатывать наиболее целесообразные, оптимальные маршруты движения документов внутри организаций. Эти маршруты закрепляются в схемах, утверждаемых руководством организаций. В подобные схемы должны быть включены все, в том числе и компьютерные пункты обработки документной информации и, если они поддаются нормированию, сроки прохождения и обработки документов.

Самостоятельные схемы разрабатываются для *различных категорий документов*: 1) входящих; 2) исходящих; 3) внутренних; 4) приказов по личному составу и по основной деятельности и т. д. В эти схемы включаются, как правило, все этапы создания документов – от момента написания черновика до завершения исполнения документа. В случае утверждения схем движения документов руководством организации они приобретают нормативную силу.

Методическую базу организации документооборота составляют также: 1) различные классификаторы (справочники, перечни) управленческой документации (документных систем, справочной информации и других объектов); 2) табель и альбом форм документов; 3) номенклатура дел; 4) регламент или инструкция по организации работы с документами в автоматизированной системе делопроизводства и электронного документооборота (АСДЭД) и др.

Таким образом, *документооборот* – это регламентированная технологическая схема движения документов по установленным пунктам обработки для выполнения необходимых творческих, формально-логических и технических операций с документами. Число таких пунктов, быстрота перемещения между ними документов и оперативность выполнения в каждом пункте набора операций с документами определяют степень совершенства этой технологической схемы и эффективность обеспечения аппарата управления полезной и достоверной информацией.

К организации документооборота предъявляются следующие *требования*:

1. *Централизация операций по приему и отправке документов.* Согласно этому правилу, все документы организации, как поступающие (независимо от способа доставки), так и отправляемые (за исключением поступающих и передаваемых по факсу и электронной почте и касающихся исключительно компетенции подразделений), должны обрабатываться в одном подразделении – службе делопроизводства. Соблюдение этого правила позволяет, с одной стороны, освободить другие подразделения организации от выполнения чисто технических операций (проверка правильности доставки документов, вскрытие конвертов, вкладывание документов в конверт при отправке, маркировка, передача в почтовое отделение, отправка по факсу и др.), с другой, – повысить эффективность использования средств оргтехники (маркировальных машин, фальцевальных и др.)

2. *Исключение необоснованных возвратных движений при прохождении документа.* В процессе документооборота документы могут возвращаться в инстанцию, через которую они уже проходили, только если это обусловлено деловой необходимостью. Например, на этапе подписания документа руководителем он дважды проходит через его секретаря (рис. 17.1).

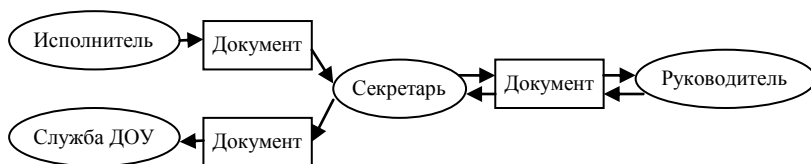


Рис. 17.1. Процесс движения документов

В данном случае это возвратное движение необходимо, поскольку именно секретарь выполняет функции посредника между руководителем и исполнителем.

3. *Организация предварительного рассмотрения поступивших документов (до передачи их на рассмотрение руководителя).* Соблюдение данного правила позволяет выделить из всей массы документов, поступивших в организацию, те из них, которые в силу своей важности и значимости для организации должны быть рассмотрены руководителем. Остальные документы, минуя руководителя, направляются на рассмотрение его заместителям и в подразделения, если их руководители наделены соответствующими компетенциями.

4. *Однократность регистрации документов, поступивших в организацию и отправляемых из организации.* Документ, поступивший в службу документационного обеспечения управления (ДОУ) и предназначенный для рассмотрения руководителем или его заместителями, регистрируется в службе ДОУ и, поступая после рассмотрения руководителем в подразделение, повторно там не регистрируется. И, соответственно, документ, непосредственно поступивший в подразделение, только в нем и регистрируется. Другими словами, каждый документ в организации имеет один регистрационный номер, присвоенный ему в службе ДОУ или в подразделении.

5. *Выделение среди других так называемых «нерегистрируемых документов».* К нерегистрируемым относятся документы, не требующие исполнения и использования в справочных целях. Как правило, их перечень включен в инструкцию по делопроизводству организации (письма-приглашения, поздравления, рекламные издания и т. п.). У этих документов самый короткий маршрут в организации, поскольку они сразу передаются в соответствующие подразделения.

6. *Вынесение конкретных резолюций, по возможности точно определяющих исполнителя, поручение, срок исполнения.* Вынесение резолюций – это функция руководителя. Резолюция должна быть конкретна, сформулирована так, чтобы у исполнителя не возникало вопросов о том, какая поставлена перед ним цель.

7. *Устранение необоснованных согласований, организация параллельного согласования, сокращение времени на согласование документа.* Процедура согласования – это чрезвычайно важный этап в принятии управленческих решений. Практически все документы, подписываемые или утверждаемые руководителем, предварительно согласовываются (визируются) заинтересованными лицами. Для рациональной организации документооборота важно, чтобы проект документа визировался только теми должностными лицами, мнение которых необходимо учесть при его подготовке. Не менее важным при организации согласования является сокращение времени на визирование. Нередко на согласование документов уходит до месяца. За это время решение может утратить свою актуальность, что резко снизит его эффективность. Избежать этого можно, установив сроки визирования документов в инструкции по делопроизводству. Многие организации отводят на визирование не более 3–5 дней.

8. *Делегирование руководителем права подписывать документы своим заместителям и руководителям структурных подразделений.*

«Снижение» уровня подписания документов сокращает маршрут, а, следовательно, и время движения документов в ходе исполнения. Кроме того, это повышает ответственность должностных лиц за порученный им участок работы. Делегирование права подписи закрепляется распорядительным документом (приказом, распоряжением), издаваемым руководителем.

9. *Выполнение технических операций по обработке и передаче документов техническим персоналом и, соответственно, выполнение творческих операций – специалистами и руководителями.* Этот принцип организации документооборота, к сожалению, часто нарушается. Технические операции (изготовление документов, передача их из одного подразделения в другое и т. д.) часто выполняются самими специалистами, что приводит к неоправданным затратам рабочего времени.

10. *Разделение документов, включенных в документооборот организации, на документопотоки,* обеспечивающие прямую и обратную связь в управлении.

Рассмотренные правила организации документооборота универсальны и должны соблюдаться в любой организации, независимо от характера и содержания ее деятельности. Эти требования сохраняют свою актуальность и при автоматизации процесса обработки документной информации. Однако важнейшим требованием к документообороту становится его *приспособленность к новой информационной технологии*: 1) регламентация состава автоматизированных пунктов обработки информации; 2) автоматизированных рабочих мест и технологических операций, проводимых с их помощью; 3) способов передачи информации между автоматизированными пунктами. При этом предпочтение должно отдаваться передаче информации по каналам связи в безбумажном виде.

17.3. Классификация документов в организации

Слово «документ» в переводе с латинского означает «свидетельство», «способ доказательства». Так, *документ* – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Информация – это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления. Документы используются в различных областях деятельности, поэтому содержание понятия «документ» многозначно и зависит от того, в какой

отрасли и для каких целей он используется. Так, для юристов документ – это, прежде всего, способ доказательства или свидетельства чего-либо. Для историков – исторический источник. А специалисты в области менеджмента считают его средством фиксации передачи управленческих решений. Документ, зафиксировав информацию, тем самым обеспечивает ее хранение и накопление, возможность передачи другому лицу, многократное использование, возвращает к информации во времени.

Для того чтобы выработать определенные принципы составления и оформления документов, формы и методы работы с ними, производится их классификация по целому ряду признаков. *Классификация документов* – это деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства и различия. В текущей работе классификация документов производится на этапе группировки их в дела – это первичная ступень классификации. Необходимость такой классификации обусловлена самим понятием дела.

Дело – это совокупность документов или документ по одному вопросу, помещенных в твердую обложку, соответствующим образом оформленную. Нельзя подшить в одно дело документы с различным по характеру содержанием, например письмо о разработке инвестиционного проекта и приказы о повышении квалификации работников.

Классификация документов – необходимое условие для проведения работ по их унификации, являющейся важной предпосылкой документного обеспечения автоматизированных систем управления.

Документы классифицируются по различным признакам.

По способу фиксации информации документы делятся на: 1) письменные; 2) графические; 3) фото- и кинодокументы; 4) электромагнитные.

По содержанию документы подразделяются на: 1) организационно-распорядительные; 2) финансово-расчетные; 3) снабженческо-сбытовые; 4) по личному составу и т. д.

По наименованию различают большое количество документов. Это: 1) приказы; 2) положения; 3) протоколы; 4) распоряжения; 5) инструкции; 6) правила; 7) уставы; 8) отчеты; 9) акты; 10) планы; 11) письма; 12) заявления и т. п.

По функциям документов применяется деление официальной документации на: 1) специальную; 2) общую.

Так, выделяются такие *виды специальной документации*, как: 1) учетная; 2) плановая; 3) статистическая; 4) техническая и др.

Кроме них, выделяют особую *группу общей документации* – организационно-распорядительную документацию, создаваемую для организационно-правового обеспечения выполнения основных задач менеджмента.

По форме документы бывают: 1) типовые; 2) примерные; 3) индивидуальные; 4) трафаретные.

Типовые документы разрабатываются вышестоящими органами для подведомственных организаций с однородными функциями и носят обязательный характер.

Примерные документы также разрабатываются вышестоящими органами для организации своей системы, но носят рекомендательный характер.

Индивидуальные документы разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования.

Трафаретные документы изготавливаются типографским способом, причем постоянная часть текста документа отпечатана на полиграфических машинах, а для переменной информации оставляют свободные места.

По степени сложности различают: 1) простые документы, содержащие один вопрос; 2) сложные, содержащие несколько вопросов.

Сложными могут быть: 1) приказы; 2) протоколы; 3) планы; 4) отчеты; 5) докладные записки и другие документы. При их подготовке, оформлении, исполнении затрачивается много времени, поскольку работа над ними связана с рядом лиц, структурных подразделений и т. п. Замедляется исполнение и контроль исполнения таких документов. Крайне трудно поддаются сложные документы и организации: поскольку их содержание касается ряда вопросов, трудно решить, к какому делу должен быть отнесен документ. Содержание сложных документов, как правило, не раскрывается ни в названии, ни при их описании на обложке дел. При описании дел, состоящих из сложных документов (приказов, протоколов и др.), обычно ограничиваются указанием вида документов, автора, даты, отказываясь от характеристики их содержания. Поэтому желательно, чтобы большинство документов составлялись в виде простых.

Простые документы устраняют неудобства при их оформлении, исполнении, контроле исполнения, кодификации.

По месту составления документы подразделяются на: 1) внутренние; 2) внешние.

Внутренние — это документы, создаваемые в организации для решения своих вопросов и не выходящие за его пределы.

Внешние — это входящая и исходящая корреспонденция организации. Авторы внешней документации — это сторонние организации и лица.

По происхождению документацию, образовавшуюся в делопроизводстве, можно подразделить на: 1) официальную; 2) официально-личную (именную); 3) личную.

Официальные документы исходят от имени организаций или представляющих их должностных лиц.

Личными являются документы, созданные отдельными лицами.

В свою очередь, *официальные документы могут быть подразделены* на: 1) документы государственных учреждений; 2) общественных организаций; 3) частных предприятий.

Частные предприятия имеют дело с официальными документами во всех случаях, когда такое предприятие является юридическим лицом.

По степени гласности выделяют документы: 1) обычные; 2) секретные; 3) для служебного пользования.

По юридической значимости (силе) различают: 1) подлинные; 2) подложные документы.

Подлинные документы подразделяются на: 1) действительные; 2) недействительные.

Недействительным документ становится в том случае, если он утратил юридическую силу по каким-либо причинам, например по истечении срока действия.

По назначению (стадиям создания) документы подразделяют на: 1) подлинники; 2) оригиналы; 3) копии. В юридическом отношении подлинник и копия с него, соответствующим образом заверенная, равноценны.

По срокам хранения разделяют документы: 1) постоянного; 2) временного хранения (до 10 лет и свыше 10 лет).

Сроки хранения зависят от: 1) ценности документов; 2) их научно-го, практического и исторического значения.

По срокам исполнения документы могут быть: 1) срочными, требующими исполнения в определенный срок, установленный законом, и 2) несрочными (срок исполнения не установлен).

По степени обязательности документы могут быть: 1) директивными; 2) информационными.

17.4. Основные наименования организационных документов, применяемых для нормативного обеспечения системы мотивации и стимулирования

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, функционирующая на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных правовых актах. Условно можно выделить *три группы локальных нормативных правовых документов*, прямо или косвенно регламентирующих основные составляющие механизма: 1) общеорганизационные документы; 2) материальное стимулирование; 3) нематериальное стимулирование; 4) другие дополнительные «опосредованные» документы.

1. *Общеорганизационные документы* – это локальные нормативные правовые акты, регламентирующие функционирование механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся: 1) коллективный договор; 2) трудовой договор; 3) правила внутреннего распорядка; 4) должностная инструкция; 5) штатное расписание и т. д.

Коллективный договор – это локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работниками, устанавливающий обязательные для исполнения нанимателем и работниками правила. Так, коллективный договор регулирует такие вопросы, как: 1) организация и оплата труда; 2) режим труда и отдыха; 3) обеспечение здоровых и безопасных условий труда; 4) заключение и расторжение трудовых договоров; 5) гарантии занятости; 6) дополнительные льготы семьям с детьми, ветеранам, инвалидам, молодым специалистам и другим категориям работников и т. д.

Трудовой договор – это локальный нормативный правовой акт, представляющий собой соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующим его квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми ак-

тами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Правила внутреннего трудового распорядка – это локальный нормативный акт работодателя, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь: 1) порядок приема и увольнения работников; 2) основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора; 3) режим работы; 4) время отдыха; 5) применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором устанавливаются основные функции, обязанности, права и ответственность работника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй – у руководителя подразделения, третий – у работника.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её Уставом (Положением), содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. Такой документ является одним из важнейших локальных нормативных правовых актов, которые имеются в каждой организации независимо от ее формы собственности и организационно-правовой формы.

2. *Материальное стимулирование* представляет собой локальные нормативные правовые акты, регламентирующие материальное стимулирование как один из важнейших элементов механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся: 1) положение об оплате труда и материальном стимулировании; 2) положение об организации оплаты труда работников; 3) положение о премировании персонала; 4) положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете); 5) положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации; 6) положение о выплате надбавки за ученую степень; 7) положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и т. д.

3. *Нематериальное стимулирование* представляет собой локальные нормативные правовые акты, регламентирующие нематериальное стимулирование как один из важнейших элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом.

Важно отметить, что под нематериальным стимулированием понимается поощрение работников без использования больших денежных ресурсов. Именно этот вид мотивации в последнее время стал более востребован и эффективен. Для многих людей важны такие виды мотивации, как: 1) карьерный рост; 2) комфорт на рабочем месте; 3) дружелюбная атмосфера внутри коллектива. Если организация заинтересована в своих работниках, они ответят тем же. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности поможет работникам более уверенно себя чувствовать в организации, а также повысит уровень лояльности.

К документам, регламентирующим нематериальное стимулирование организации, относятся: 1) положение о нематериальном стимулировании; 2) этический кодекс организации; 3) положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; 4) положение о проведении аттестации персонала; 5) положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии»; 6) положение о почетном звании (грамоте); 7) положение о профессиональном обучении кадров; 8) положение о системе непрерывного профессионального образования; 9) положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки; 10) положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации; 11) положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом; 12) положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием; 13) положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом; 14) положение об управлении деловой карьерой персонала и т. д.

4. *Другие дополнительные «опосредованные» документы* (табл. 17.1). Такие документы могут являться самостоятельными локальными документами предприятия, так и дополнительными к какому-либо положению о мотивации и стимулировании или другим регламентам предприятия.

Таблица 17.1. Другие дополнительные «опосредованные» документы

№ п. п.	Наименование документа	Сущность документа
1	Положение о материальной помощи	Условие получения корпоративной пенсии
2	Положение о поощрении работников	Условия награждения работников (благодарности, грамоты и др.)
3	Приложение к «положению»	Матрица премирования (в виде таблицы) для обеспечения наглядности
4	Меню льгот по принципу «кафетерия»	В виде определенных предложений для выбора работниками
5	Положение о льготах работникам, приверженным ЗОЖ	Поощрение работников: спортсменов, организаторов, волонтеров и др.
6	Положение о присвоении «Лучший работник года»	Условия и требования к присвоению звания, описание номинаций и др.
7	Положение о социальной защите работников	Организация и ответственность за условия социальной защищенности персонала предприятия
8	Положение о транспортных льготах для работников	О праве пользования служебными автомобилями и другими льготами, связанными с доставкой работников предприятия на работу и др.
9	Социальная программа предприятия	Разработка и предоставление социальных льгот в зависимости от различных факторов
10	Стратегическая карта	Ориентация на достижение стратегических целей предприятия через мотивацию персонала
11	Благодарственное письмо	Разработка и примеры бланков для благодарственных писем работникам
12	Анкета для анализа потребностей персонала и мотивационных факторов	Перечень вопросов для статистики и анализа системы мотивации труда в организации

Прямого существенного воздействия на мотивацию работников дополнительные «опосредованные» документы не оказывают, однако они необходимы для комплексного воздействия и выступают в качестве регламентации гигиенических факторов (двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга).

Стоит отметить, что среди документов, регламентирующих функционирование системы мотивации и стимулирования труда работников организации, наибольший вес представляют нормативные правовые акты, относящиеся к материальному стимулированию, так как имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

17.5. Правила оформления распорядительных документов, применяемых для нормативного обеспечения системы мотивации и стимулирования

В отличие от организационного документа, имеющего обобщающий характер, распорядительный документ всегда конкретно указывает: кто именно, что именно, в какие сроки и в силу каких причин должен сделать. При этом такой документ может:

1) создаваться не только одним лицом (единоличным исполнительным органом), но и коллективом лиц, имеющих право принимать коллегиальные решения;

2) содержать положения организационного характера, если общие правила требуют их уточнения применительно к конкретной ситуации.

К числу коллегиально принимаемых распорядительных документов относятся постановления и решения. Документы, создаваемые единоличным исполнительным органом, – это приказы, распоряжения, указания, но может иметь место и *решение*, если, например, оно принимается единственным учредителем.

Единоличное руководство позволяет обеспечить наибольшую оперативность в принятии решений. А вместе с ним наиболее востребованным становится такой распорядительный документ как приказ, по отношению к которому распоряжения и указания обычно играют вспомогательную роль.

Так, в общем смысле под *распорядительными документами* стоит понимать документы, в которых фиксируется решение в организации административных и организационных вопросов.

Основное назначение распорядительных документов – это регулирование деятельности, позволяющее органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач. От того, насколько эффективно регулируется деятельность организации, зависят результаты ее работы.

Распорядительные документы содержат управленческие решения, обязательные для выполнения.

Решения, представленные в распорядительных документах, различны по своему содержанию и могут быть направлены на: 1) совершенствование организационной структуры организации, 2) выбор средств и методов осуществления основной деятельности, 3) обеспечение организации различными видами ресурсов – финансовых, трудовых, материальных, информационных.

В юридическом плане распорядительные документы относятся к правовым актам: в них получают выражение конкретные юридически властные предписания субъектов менеджмента.

Конкретность таких предписаний проявляется в том, что:

1) с помощью распорядительных документов разрешаются возникающие в сфере менеджмента проблемы и вопросы;

2) их адресатом являются: а) конкретные организации; б) структурные подразделения; в) должностные лица или г) работники;

3) они являются юридическими фактами, вызывающими возникновение конкретных административно-правовых отношений.

К распорядительным документам относятся: 1) постановление; 2) решение; 3) указание; 4) приказ; 5) распоряжение.

Процедура издания распорядительных документов в условиях единоличного принятия решений – приказов, указаний, распоряжений – включает следующие *стадии*: 1) инициирование решения – обоснование необходимости издания распорядительного документа; 2) сбор и анализ информации по вопросу; 3) подготовка проекта распорядительного документа; 4) согласование проекта документа; 5) внесение проекта распорядительного документа на рассмотрение руководства; 6) принятие решения (подписание документа); 7) доведение распорядительного документа до исполнителей.

Общие требования к оформлению распорядительных документов установлены ГОСТ «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

В распорядительных документах (приказах, распоряжениях, указаниях) используется форма изложения от первого лица единственного числа (ПРИКАЗЫВАЮ, ОБЯЗЫВАЮ, ПРЕДЛАГАЮ), что является отражением принципа единоначалия.

В постановлениях (распорядительных актах), принимаемых коллегиальными органами, используется форма изложения от третьего лица единственного числа (ПОСТАНОВЛЯЕТ), что является отражением принципа коллегиальности.

Текст распорядительного документа, чаще всего, *состоит* из взаимозависимых *двух частей*: 1) констатирующей; 2) распорядительной.

Констатирующая часть является введением в существо рассматриваемого вопроса, призвана объяснить, чем вызваны распоряжения. В ней могут быть перечислены: 1) факты; 2) события; 3) дана оценка.

Нередко в констатирующей части дается изложение акта вышестоящего органа, во исполнение которого издается данный распорядительный документ (чаще всего приказ). В этом случае, указываются: 1) вид акта; 2) его автор; 3) полное название (заголовок); 4) номер и дата, т. е. приводятся все поисковые (ссылочные) данные.

В констатирующей части целесообразно использовать устойчивые формулировки типа «в соответствии», «в связи», «в целях». Констатирующая часть необязательна, она может и отсутствовать, если нет необходимости давать разъяснения.

Основную нагрузку в распорядительных документах несет *распорядительная часть*, которая излагается в повелительной форме. В зависимости от вида документа она начинается словами: «постановляет» – в постановлении; «решает» («решил») – в решении; «предлагаю» – в распоряжении, «приказываю» – в приказе.

Слова «ПОСТАНОВЛЯЕТ», «РЕШАЕТ» («РЕШИЛ»), «ПРЕДЛАГАЮ», «ПРИКАЗЫВАЮ» печатаются прописными буквами или строчными вразрядку и располагаются от начала отдельной строки. В постановлениях и решениях перед словами «постановляет» и «решает» указывается название коллегиального органа.

Затем с новой строки с абзаца следует текст постановляющей части. Если распорядительная часть предполагает различные по характеру действия и нескольких исполнителей, она делится на пункты, которые нумеруются арабскими цифрами. В каждом пункте указываются исполнитель и срок исполнения. Исполнитель указывается в дательном падеже. Можно указывать и обобщенно, например: управляющим филиалов. Предписываемое действие выражается глаголом в неопределенной форме – «подготовить», «организовать», «разработать» и т. п.

Текст распорядительного документа должен иметь заголовок, который начинается с предлога «О» («Об») и формируется при помощи отглагольных существительных, например: «О назначении...», «Об утверждении...», «О введении...», или существительных, указывающих на предмет, например: «Об итогах...», «О мерах...».

В состав реквизитов распорядительных документов входят: 1) герб Республики Беларусь; 2) наименование учреждения; 3) название вида документа; 4) дата; 5) индекс (номер); 6) место составления; 7) заголовок; 8) текст; 9) подпись (подписи); 10) отметка о согласовании.

К распорядительным документам относятся:

1. *Постановление* – правовой акт, принимаемый органами исполнительной власти, действующими на основе коллегиальности, а также

исполнительными органами субъектов Республики Беларусь и местного самоуправления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления стабильных норм, правил.

2. *Решение* – правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами организаций, предприятий в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности.

3. *Указание* – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации или его заместителями преимущественно по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией выполнения приказов, инструкций и других актов данной или вышестоящей организации.

4. *Приказ* – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для решения основных и оперативных вопросов, стоящих перед данным предприятием.

В деятельности организаций *различаются приказы* по: 1) основной деятельности; 2) личному составу.

Приказы по основной деятельности регулируют: 1) порядок финансирования деятельности учреждения; 2) ее материально-технического обеспечения; 3) научно-техническую политику; 4) информационное и документационное обеспечение деятельности; 5) социальные вопросы, а также 6) порядок выполнения, характер и содержание специфических для каждой конкретной организации видов деятельности.

Приказы по основной деятельности могут издаваться: 1) в качестве инициативных; 2) во исполнение решений вышестоящих организаций.

Текст приказа должен содержать перечисление предписываемых действий с указанием исполнителя каждого действия, мероприятий, которые необходимы для его исполнения.

Приказы по личному составу используются для документирования приема, перевода, увольнения и другого движения кадров.

Приказы оформляются на специальном бланке – бланке приказа – или общем бланке организации с указанием вида документа – ПРИКАЗ.

Приказы по основной деятельности регистрируются отдельно от приказов по личному составу. Нумерация приказов производится с января по декабрь в пределах года.

Приказ вступает в силу с момента его подписания, если в тексте не указан другой срок введения его в действие. После издания приказа секретарь знакомит работников предприятия с его содержанием. На экземпляре, который идет в дело, на нижнем поле документа или на

обороте листа работник пишет «Ознакомлен», расписывается и ставит дату ознакомления.

5. *Распоряжение* – правовой акт, издаваемый единолично руководителем коллегиального органа управления в целях разрешения оперативных вопросов.

17.6. Успешные кейсы регламентации мотивационных систем

В данном разделе рассмотрим инновационные подходы к системе мотивации и стимулирования труда и методы их регламентации на примере системы «Кафетерий», системы «Виртуальные деньги» и прочие основные нематериальные стимулы.

Внедрение системы «Кафетерии». Система кафетерия представляет собой таблицу, включающую несколько наборов льгот, именуемых «меню» (табл. 17.2).

Таблица 17.2. Меню льгот по принципу «Кафетерия»

Меню № 1	Меню № 2	Меню № 3
Оплата обеда	Оплата бензина на сумму до ___ бел. руб.	Оплата полиса добровольного медицинского страхования
Оплата проезда на общественном транспорте	Оплата мобильной связи, 50 %	Оплата абонеента в спортзал
Оплата детской путевки	Частичная оплата путевки на отдых (по выбору работника)	Частичная оплата путевки на отдых (по выбору работника)

В совокупности каждое «меню» по сумме затрат идентично, однако представлено разнообразным набором льгот. Работник в процессе заключения трудового контракта и в процессе дальнейшей деятельности в организации имеет право выбора соответствующего «меню».

Такая система позволяет работнику: 1) самому выбирать, какие из дополнительных благ предоставит ему организация; 2) уйти от «уравниловки» в предоставлении льгот; 3) увязать предоставление льгот с индивидуальной результативностью; 4) индивидуализировать мотивацию за счет того, что каждый человек может самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

Программа не только мотивирует работников к повышению качества работы, но и стимулирует их к профессиональному росту и личностному развитию (многие выбирают обучение). Выгоды от нее получают обе стороны: 1) организация – рост качества работ, своевре-

менно реализованные проекты, успешно выполненные бизнес-задачи; 2) работник – услуги, которые максимально полно удовлетворяют его текущие потребности или дополнительный бонус; 3) программа хорошо влияет на положительный имидж работодателя.

Для соблюдения регламентации системы мотивации и стимулирования меню льгот по принципу «Кафетерия» с соответствующей таблицей, указанной выше, добавляется в обязательный документ «Положение о премировании».

Применение «виртуальных денег». Система состоит из «меню льгот», в котором прописаны список услуг, которые работники могут выбрать и цен с использованием «виртуальных денег» (табл. 17.3).

Таблица 17.3. **Примерный перечень услуг в «меню льгот»**

Услуги	Выделенная сумма (бел. руб.)
Компенсация расходов на посещение курсов повышения квалификации	500
Компенсация оплаты процентов по ипотечным кредитам	500
Компенсацию расходов на туристические путёвки	500
Оплата обедов	400
Компенсация оплаты коммунальных платежей	300
Абонементы в фитнес-клуб	200
Компенсация расходов за пользование мобильной связью и интернетом	150
Изучение английского языка	400

В зависимости от выбранной системы мотивации ежемесячно, ежеквартально или ежегодно происходит обнуление «виртуальных денег» и приобретение за их счет соответствующих льгот на будущий период.

Лимиты денежных средств, выделяемые на поддержание программы «Виртуальные деньги», зависят от итогов годовой оценки – размер «Виртуального кошелька» прямо пропорционален оценке деятельности каждого конкретного специалиста (табл. 17.4).

Таблица 17.4. **Расчёт услуг «Виртуальных денег»**

Уровень выполнения задач	Количество баллов	Предлагаемая сумма (бел. руб.)
101 и более %	100	700
90–100 %	80	550
51–89 %	60	400
Менее 50 %	0	0

Так, система *«виртуальных денег»* отражает, насколько каждый работник справился с поставленными перед ним задачами и условно включает *четыре этапа*: 1) перед работником ставятся задачи; 2) за выполнение задач в установленные сроки он получает поощрение – определенное количество баллов (чем выше качество – тем больше баллов); 3) баллы зачисляются в «виртуальный кошелек» работника. Собственно, это и есть «виртуальные деньги»; 4) «кошелек» должен быть доступен на внутреннем сайте организации (интранете), где каждый работник имеет свой «личный кабинет». Здесь человек может выбрать интересующие его услуги (распределить набранные баллы по пунктам «меню») и тем самым конвертировать «виртуальные деньги» в реальные дензнаки/блага.

Чем успешнее и эффективнее работает работник, тем больше баллов в свой виртуальный «кошелек» получит и, соответственно, «оплатит» больше услуг. Важно отметить, что проявить себя в работе может любой работник – вне зависимости от занимаемой должности, грейда или стажа работы в организации. В результате доступный для него лимит услуг может оказаться даже выше, чем у его руководителя. Для соблюдения регламентации системы мотивации и стимулирования программа «Виртуальные деньги» и две таблицы указанные выше добавляются в обязательный документ «Положение о премировании».

Положение «О нематериальном стимулировании». Стоит подчеркнуть, что комплексная система мотивации и стимулирования труда – это совокупность систематизированных материальных и нематериальных рычагов воздействия, которые не ограничиваются отдельными элементами, такими как система «Кафетерия» и система «Виртуальные деньги». В этой связи, с учетом социокультурных особенностей Республики Беларусь для регламентации материальных стимулов разработан перечень обязательных документов. Вместе с тем, для работы с нематериальными формами стимулирования трудовой деятельности наиболее комплексным документом, обеспечивающим законность применения вышеизложенных форм, можно считать положение «О нематериальном стимулировании». Так, Положение «О нематериальном стимулировании» – локальный необязательный документ, закрепляющий правила нематериального стимулирования работников и порядок формирования части компенсационного пакета, состоящей из нематериальных стимулов. Положение утверждает руководитель организации и вводит в действие приказом (рис. 17.2).

Открытое акционерное общество
«Занарочанский»
(ОАО «Занарочанский»)

УТВЕРЖДАЮ
Директор ОАО «Занарочанский»
Подпись Бочко В.А.
01.01.2024

01.01.2024 № 4

ПОЛОЖЕНИЕ о нематериальном стимулировании

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для сотрудников организации «Занарочанский».

1.2. Все специалисты могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

1.3. Выделение средств для поощрения специалистов предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной стимуляции формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей организации. При отсутствии прибыли в обществе фонд нематериального поощрения не формируется.

Рис. 17.2. Пример оформления положения «О нематериальном стимулировании»

Вышеизложенное *Положение «О нематериальном стимулировании»* состоит из семи разделов: 1) общие положения; 2) структура системы нематериального стимулирования; 3) порядок применения основных нематериальных стимулов; 4) порядок применения льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь; 5) порядок применения дополнительных нематериальных стимулов; 6) требования к оформлению и реализации мероприятий; 7) порядок реализации норм и правил Положения.

Рассмотрим примеры и структуру данного документа более подробно. Стоит отметить, что примеры взяты из реального функционирующего Положения «О нематериальном стимулировании персонала зарубежной компании ЗАО «Бета» и адаптированы для условий Республики Беларусь:

1. Общие положения. В данном разделе указываются основные цели и задачи разработки Положения «О нематериальном стимулировании», а также из какого фонда производится оплата стоимости мероприятий по нематериальному стимулированию.

1.1. Настоящее Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для работников организации «.....».

1.2. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

1.3. Выделение средств для поощрения работников предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения работников. Фонд нематериальной мотивации формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей организации. При отсутствии прибыли в организации фонд нематериального поощрения не формируется.

2. Структура системы нематериального стимулирования

2.1. Система нематериального стимулирования формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:

2.1.1. Поощрение работников:

а) общественное признание – публичное признание результатов труда работников в виде благодарности (п. 3.1);

б) награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов (п. 3.2);

в) ценные подарки – вручение сувениров, купонов на приобретение ценных вещей и т. д. (п. 3.3 и 3.4);

2.1.2. Изменение статуса работника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для работника смена должности либо деятельности (п. 3.5).

2.1.3. Обучение работников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации (п. 3.6).

2.1.4. Организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей работников (п. 3.7);

2.1.5. Льготы, непредусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь – предоставление работникам программ негосударственных пенсионных фондов, льгот по кредитам, страхованию жизни, материальной помощи и пр. (п. 4).

2.2. К дополнительным мерам относятся разнообразные малобюджетные программы стимулирования работников (п. 5).

3. Порядок применения основных нематериальных стимулов.

В разделе «Порядок применения основных нематериальных стимулов» описывается: а) порядок и правила проведения стимулирующих мероприятий; б) сроки и условия применения того или иного вида стимулов; в) список документов, описывающих правила и нормы применения нематериальных стимулов (если в организации они есть).

3.1. Ко всем группам работников возможно применить следующие виды общественного признания:

а) объявление благодарности за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за экономию средств организации, новаторство, рационализаторскую деятельность;

б) занесение на Доску почета за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно перевыполнение производственного плана, досрочное выполнение производственного плана, улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);

в) награждение Благодарственным письмом за продолжительную и безупречную работу, добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение трех лет;

г) награждение Почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу, за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение пяти лет;

д) присвоение звания «Лучший профессионал года» за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, профессиональное мастерство, достижение высоких профессиональных результатов и показателей.

3.2. Работников награждают знаками отличия (значком организации «.....», кубками, грамотами и дипломами) в случае участия и занятия победных мест в корпоративных профессиональных и спортивных соревнованиях или других конкурсах.

3.3. Работников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет). Стоимость подарков для всех юбиляров единая и определяется в зависимости от размера фонда нематериального поощрения.

3.4. Работников награждают ценными подарками за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, высокие результаты работы и творческие достижения.

3.5. Изменение статуса, должности работника производят в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении о кадровом резерве организации «.....».

3.6. Обучение персонала применяют как способ нематериального стимулирования в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении об обучении персонала организации «.....».

3.7. С целью объединить интересы работников и организации, выразить благодарность работникам за труд, организация проводит:

а) мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);

б) мероприятия для чествования организации (День рождения организации, Юбилей организации);

в) мероприятия для чествования работников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);

г) мероприятия для развлечения и объединения интересов работников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);

д) мероприятия с участием членов семьи (конкурс рисунка для детей работников).

4. *Порядок применения льгот, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь.* В разделе «Порядок применения льгот, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь» описывается: а) перечень и состав основных льгот, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь; б) перечень и состав дополнительных льгот, которые распространяются только на некоторые категории работников; в) правила и условия распределения и применения льгот.

Пример. 4.1. В основной компенсационный пакет всех категорий работников организации, прошедших испытательный срок, дополнительно к материальному вознаграждению входят следующие льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь: а) услуги корпоративного транспорта от станций метро; б) абонемент в спортивный зал; в) возможность приобрести продукцию, производимую организацией со скидками (размер скидки для работников установлен локальными актами организации); г) подключение к корпоративной сотовой связи с льготными тарифами. Категории работников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа генерального директора; д) добровольное медицинское страхование (ДМС); е) бесплат-

ное питание в столовой; ж) бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

4.2. Для некоторых категорий работников, основной компенсационный пакет может быть расширен следующими дополнительными льготами:

4.2.1. Компенсация аренды жилья. Организация компенсирует 100 % стоимости аренды жилья генеральному директору и его заместителям, а также 30 % от ежемесячной стоимости аренды жилья руководителям подразделений.

Для других категорий работников компенсация аренды жилья возможна по распоряжению генерального директора, в том случае, если нанимаемый работник является иногородним и не имеет возможности приезжать в офис на транспорте каждый день.

4.2.2. Оплата такси и предоставление служебного транспорта.

Оплата услуг такси или предоставление служебного транспорта для доставки работников в аэропорт, вокзалы при направлении в командировку производится для утвержденного списка работников в соответствии с Приложением «...».

Для других категорий работников данные услуги могут быть предоставлены по письменному распоряжению генерального директора на основании ходатайства непосредственного руководителя.

4.2.3. Страхование работников.

В организации осуществляется страхование отдельных работников от несчастных случаев. При этом страховыми рисками, на случай наступления которых проводится страхование в соответствии с договором страхования, являются: а) частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая; б) постоянная полная потеря трудоспособности в результате несчастного случая; в) смерть застрахованного лица в результате несчастного случая.

Страховые суммы устанавливаются в зависимости от групп работников в соответствии с Приложением «...».

4.2.4. Кредитование работников.

Работникам, размер заработной платы которых составляет не менее «.....» бел. рублей предоставляются кредиты от организации «.....» на приобретение жилья и иного движимого имущества.

Условия предоставления кредита, размер процентной ставки и прочие требования устанавливаются локальными актами организации и предоставляются на основе приказа генерального директора.

В случае, если работник увольняется из организации до срока окончательного взноса по кредиту, то его обязательства перед организацией остаются вне зависимости от основания увольнения.

4.2.5. Выдача материальной помощи.

Материальная помощь предоставляется работникам организации «.....» ежемесячное вознаграждение которых не превышает «.....» бел. рублей, в следующих случаях:

- а) смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере «.....» бел. рублей;
- б) смерти самого работника семье работника выплачивается материальная помощь в размере «.....» бел. рублей.

Основанием для выплаты материальной помощи является предоставление в отдел персонала свидетельства о смерти родственника/работника.

4.2.6. Дополнительные льготы при выходе на пенсию.

Организация выплачивает дополнительную пенсию работникам, стаж работы которых в организации более 20 лет. Размер льготной пенсии начисляется в соответствии с локальными актами организации на основании приказа генерального директора. Работник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью. После окончания работы в организации в связи с уходом на пенсию работник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с работниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства Республики Беларусь.

4.2.7. Отдельное место парковки для транспорта.

Парковка на территории офиса предусмотрена только для служебных автомобилей работников, занимающих должности от руководителя подразделения и выше.

Резерв свободных и освобождающихся парковочных мест резервируется для новых работников, нанимаемых на соответствующие должности или для тех работников, которые получили повышение по результатам итоговой годовой оценки персонала.

После увольнения, понижения в должности, переезда в другой город для работы в подразделении организации или по другим причинам отсутствия на работе в центральном офисе более чем на три месяца, купон на парковочное место на территории организации аннулируется.

4.3. Данные льготы распределяются между работниками на основании таблицы распределения дополнительных льгот, непредусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь (Приложение «...») в зависимости от: а) трудовых достижений; б) стажа работы в организации; в) должности.

5. Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов. В разделе «Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов» необходимо указать: а) состав дополнительных стимулов, правила и условия их применения; б) лиц, к которым применимы дополнительные стимулы; в) правила применения дополнительных стимулов.

Пример. 5.1. В перечень нематериальных стимулов, которые разработаны для разнообразия системы нематериального стимулирования работников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий работников, входят: а) переходящий кубок первенства за достижения недели; б) фотосессия профессионального фотографа в студии; в) билеты в кино, театр, концерт; г) редкие профессиональные книги; д) корпоративный автомобиль в повседневное пользование; е) корпоративный автомобиль с водителем; ж) путевка в санаторий; з) именное рабочее кресло и мебель на заказ; и) публикация статьи о работнике в корпоративном издании; к) купоны на приобретение ценных вещей; л) исполнение мечты; м) особый день рождения.

5.2. Данный перечень применяется руководителями подразделений и отделом персонала дополнительно к основному компенсационному пакету, в качестве вспомогательных средств для стимулирования работников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации работникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили, для выполнения рабочих задач.

5.3. Выбирая нематериальные стимулы из приведенного перечня, руководители подразделений и работники отдела персонала выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей согласно Приложению «...».

5.4. Выбранные нематериальные стимулы утверждает директор по персоналу и передает работникам отдела персонала для реализации.

5.5. Перечень нематериальных стимулов может быть дополнен по решению генерального директора на основании определенных запросов и пожеланий персонала организации, выявленных при опросе и анкетировании персонала.

6. Требования к оформлению и реализации мероприятий. В разделе «Требования к оформлению и реализации мероприятий» стоит провести регламентацию: а) основных требований и порядка оформления представления (ходатайства) при применении тех или иных видов поощрения, льгот и дополнительных стимулов; б) правил и сроков согла-

сования представлений (ходатайств); в) способа утверждения представлений (ходатайств).

Пример. 6.1. Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и, имеющим, в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку неперменным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей.

6.2. Добросовестным является исполнение трудовых обязанностей работником в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению его работы, с соблюдением правил и норм, установленных трудовым договором, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и требованиями по охране труда и другими документами.

6.3. Представление о всех видах поощрения, ходатайство о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет оформляет непосредственный руководитель работника и передает для согласования директору по персоналу. После чего согласованное представление (ходатайство) отдел персонала передает на утверждение генеральному директору.

6.4. Представление о применении мер поощрения, которые требуют денежных инвестиций, согласовывается с бухгалтерией организации.

6.5. Во время согласования отдел персонала и бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительные документы и объяснения, подтверждающие наличие оснований (мотива) для поощрения работника.

6.6. На основании согласованного представления отдел персонала готовит проект приказа о поощрении работника (или работников) и передает его генеральному директору совместно с представлением.

6.7. На основании согласованного ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет работника отдел персонала готовит проект приказа о включении в компенсационный пакет дополнительных льгот и передает его генеральному директору совместно с ходатайством.

6.8. Представление о применении мер нематериального стимулирования подается уполномоченным лицом на согласование не позднее, чем за две недели до применения поощрения к работнику.

6.9. Срок согласования с бухгалтерией – пять дней с момента получения представления. Согласованное представление бухгалтерия передает в отдел персонала.

6.10. Сроки согласования с отделом персонала: а) три дня с момента получения согласованного с бухгалтерией представления о применении мер материального поощрения работника (работников); б) шесть дней с момента получения представления о применении мер морального поощрения работника (работников).

6.11. Генеральный директор в течение пяти дней со дня получения представления о поощрении и проекта приказа о поощрении работника (или работников) и при наличии оснований, рассматривает и издает приказ о поощрении работника (работников).

6.12. Генеральный директор в течение пяти дней со дня получения ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет работника (работников) и проекта приказа и при наличии оснований, рассматривает и издает приказ о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет работника (работников).

6.13. С приказом о поощрении работника (работников) знакомят под подпись в течение трех дней с момента подписания приказа генеральным директором. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании работников или путем размещения соответствующего объявления на информационной доске и корпоративном сайте организации.

6.14. В трудовую книжку и личную карточку работника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставом и положением о дисциплине организации «.....».

7. Порядок реализации норм и правил Положения. В разделе «Порядок реализации норм и правил Положения» важно указать ответственного за планирование, организацию и реализацию мероприятий по нематериальному стимулированию работников. Необходимо также описать правила и сроки планирования, организации и реализации нематериального стимулирования работников.

Пример. 7.1. Руководители подразделений по согласованию с директором по персоналу планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных работников по результатам за месяц и отдает его на согласование в отдел персонала.

7.2. Отдел персонала планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные настоящим Положением.

7.3. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел персонала может привлекать сторонние организации для оказания услуг по организации корпоративных мероприятий.

7.4. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом персонала и утверждается директором по персоналу на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте трактовку понятия «делопроизводство» и раскройте его сущность.
2. Какие требования предъявляются к организационным документам?
3. Что понимается под графиком документооборота?
4. Какие основные ошибки работы с входящей документацией Вы знаете?
5. Приведите примеры входящей документации.
6. Приведите примеры исходящей документации.
7. Какие особенности имеет обработка исходящих документов?
8. Укажите сроки хранения входящей и исходящей документации.
9. Назовите известные Вам классификационные признаки документов?
10. Какие документы по содержанию Вы знаете?
11. Какие особенности организационных документов Вы знаете? Приведите примеры.
12. Какие особенности распорядительных документов Вы знаете? Приведите примеры.
13. Какие особенности информационно-справочных документов Вы знаете? Приведите примеры.
14. Какие особенности документов по личному составу Вы знаете? Приведите примеры.
15. Какие инновационные подходы к системе мотивации и стимулирования труда Вы знаете? Приведите методы их регламентации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бандура, А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
2. Беляцкий, Н. П. Методическое обеспечение карьерной политики предприятий Белоруссии / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. – № 3. – 2011. – С. 108–114.
3. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие / Г. В. Бороздина – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
4. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с.
5. Величко, Я. И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я. И. Величко // Экономика транспортного комплекса. – 2018. – Вып. 31. – С. 133–145.
6. Вербих, К. Вовлекать и властвовать. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербих, Д. Хантер; пер. А. Кардаш. – М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. / О. С. Виханский. – М.: Экономика, 2003. – 296 с.
8. Герасимов, К. Б. Мотивация персонала: учеб. пособие / К. Б. Герасимов. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2015. – 140 с.
9. Деревянкин, Е. В. Деловое общение: учеб. пособие / Е. В. Деревянкин. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 48 с.
10. Дулесова, В. А. Методический подход к оценке эффективности системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развития предприятий железнодорожного транспорта / В. А. Дулесова // Журн. ун-та водных коммуникаций. – 2011. – № 4. – С. 166–172.
11. Дулесова, В. А. Формирование системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развития железнодорожного транспорта / В. А. Дулесова // Журн. ун-та водных коммуникаций. – 2011. – № 2. – С. 205–210.
12. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Изд-во «Самарский ун-т», 2013. – 144 с.
13. Иванова, С. В. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в управлении / С. В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 188 с.
14. Иванова, С. В. 50 советов по нематериальной мотивации / С. В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 178 с.
15. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
16. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
17. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций / М. Гоулстон, Дж. Уллмен; пер. с англ. П. Миронова. – М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013. – 288 с.
18. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
19. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студ. вузов / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
20. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник для студ. вузов / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 284 с.
21. Кузнецова, Н. В. Система мотивации в организации: принципы построения / Н. В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 375–378.

22. Ладанов, И. Д. Мотивационный климат организации / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. – 1998. – № 9. – С. 49–53.
23. Лебедева, Н. М. Ценности культуры и развитие общества: монография / Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 527 с.
24. Леонгард, К. Акцентуированные личности (Akzentuierte Persönlichkeiten) / К. Леонгард. – Берлин, 1976. – 328 с.
25. Маусов, Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом. – 2010. – № 13. – С. 26–30.
26. Михалева, Е. П. Методика оценки мотивационного потенциала работы / Е. П. Михалева // Изв. ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 3-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodikaotsenki-motivatsionnogo-potentsiala-raboty> (дата обращения: 12.01.2026).
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, Д. С. Кенина [и др.]. – Ставрополь: Изд. СтГАУ «АГРУС», 2017. – 116 с.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / О. К. Минева, С. А. Арутюнян [и др.]. – М.: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
30. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. В. Зайцева, Г. В. Черняева, Е. В. Батоврина, В. П. Пугачев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 394 с.
31. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2025. – 137 с.
32. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: ок. 100 000 слов, терминов и фразеол. выражений / С. И. Ожегов; под ред. Л. И. Скворцова. – 27-е изд., испр. – М.: Оникс [и др.], 2011. – 1357 с.
33. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
34. Пешкова, Г. Д. Секретарское дело: учеб. пособие / Г. Д. Пешкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Изд-во Высшейшая школа, 2014. – 318 с.
35. Поварич, И. П. Стимулирование труда: системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 1990. – 196 с.
36. Посиделова, В. В. Современные коммуникативные технологии: стратегии воздействия и влияния: науч.-практ. пособие / В. В. Посиделова, Д. Ю. Шалков. – Ростов-на-Дону: ФГКОУ ВО РЮИ МВД России, 2023. – 128 с.
37. Пугина, Л. И. Современные подходы к формулировке миссии предприятия / Л. И. Пугина, Е. В. Родионова // Век качества. – 2014. – № 1. – С. 18–20.
38. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. – 150 с.
39. Сафина, А. А. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / А. А. Сафина, Э. Г. Никифорова, А. Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 104 с.
40. Соловьев, С. В. Кадровые технологии. Активные поиск и подбор, адаптация, мотивация, кадровое планирование и оптимизация численности персонала / С. В. Соловьев. – Киев: Мультимедийное изд-во Стрельбицкого, 2016. – 660 с.
41. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент : Модуль III: учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005. – 96 с.

42. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
43. Управление персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
44. Управление персоналом организации: учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов [и др.]; ред. А. Я. Кибанов. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 694 с.
45. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.
46. Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А. В. Филатова // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1 (1). – С. 126–138.
47. Хаджалова, Х. М. Управление человеческими ресурсами: практикум / Х. М. Хаджалова. – Махачкала: Изд-во «ДГИНХ», 2017. – 107 с.
48. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда: учеб.-метод. пособие / О. П. Чекмарев. – СПб., 2013. – 343 с.
49. Числова, Х. С. Соотношение понятий «речевое воздействие», «убеждение», «аргументация», «императивность», «модальность», «побудительность» / Х. С. Числова // Молодой ученый. – 2023. – № 19 (466). – С. 675–678.
50. Шапиро, С. А. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учеб. пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 70 с.
51. Шапиро, С. А. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 377 с.
52. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С. А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 305 с.
53. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.
54. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2025. – 286 с.
55. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: практикум / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 252 с.
56. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.
57. Шафранский, И. Н. Управление строительным производством. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2023. – 272 с.
58. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.
59. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
60. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
61. Шелестюк, Е. В. Речевое воздействие: онтология и методология исследования: монография / Е. В. Шелестюк. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2014. – 344 с.
62. Шибалкин, Ю. А. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов дистанционной формы обучения / Ю. А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.
63. Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change / A. Bandura // Psychological Review. – 1977. – Vol. 84, № 2. – P. 191–215.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Понятие мотивации [55, с. 126–127]

1. Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации; это внутреннее состояние, определяющее поведение человека. Используют такую же или близкую по смыслу терминологию Е. Е. Вершигора, О. Т. Лебедев, Н. И. Кабушкин, Д. Д. Вачугов и др.

2. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Подобное объяснение мотивации встречается у А. Т. Кочкина.

3. Мотивация – это процесс формирования у работников необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которые развиваются на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей.

4. Мотивация – это система форм и методов побуждения работников к обновлению организации с использованием экономических, социальных, морально-психологических и других интересов людей.

5. Мотивация – это создание критериальных условий, которые позволяют обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.

6. Мотивация – это причины поведения человека, вследствие которых он поступает так, а не иначе.

7. Мотивация – это часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение.

8. Мотивация – это ориентирование на использование побудителей человеческой активности для регламентации и эффективного управления поведением работников ради достижения целей организации.

9. Мотивация – это процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

10. Мотивация – это осознанное побуждение, заинтересованность в совершении определенных действий, направленных на удовлетворение потребностей.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Приложение В

Мотивационный профиль «Словарь» (методика И. Г. Кокурина) [38, с. 126–134; 57, с. 195–205]

Предлагаемый Вам опросник включает набор определений трёх слов: *деньги, коллектив, труд*. Определения этих слов получены с помощью опроса большого количества людей разных профессий, разного пола и возраста. Эти слова определялись ими с точки

зрения житейской истины, взятые со стороны здравого смысла, приобретаемого словом в процессе жизни, в её буднях.

Требуется выбрать те определения, которые, с Вашей личной точки зрения, соответствуют тому смыслу, с которым Вам приходится чаще всего сталкиваться в жизни.

В опроснике определения составлены в пары так, что из двух определений Вам нужно выбрать только одно. Свой выбор Вы должны зафиксировать на специальном бланке, где под каждым словом («деньги», «коллектив», «труд») дан столбик из двух рядов: левого и правого ряда:

1) если Вы в большей мере согласны с определением в левой части опросника, то на бланке ответа в левую рамку ставите знак «+» (правую рамку оставляете пустой);

2) если Вы в большей мере согласны с определением в правой части опросника, то знак «+» необходимо ставить в правую рамку.

Ваши ответы будут ценными только в том случае, если Вы будете отвечать самостоятельно, если Ваши ответы будут отражать Ваше собственное мнение.

Вопросы приведены в табл. В1:

Таблица В1. Опросник Мотивационный профиль «Словарь»

<i>ДЕНЬГИ – это...</i>	
1	2
1. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	1. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
2. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	2. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
3. То, что позволяет быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	3. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
4. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	4. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
5. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	5. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
6. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	6. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
7. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	7. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
8. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	8. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность

1	2
9. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	9. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
10. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	10. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
11. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	11. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
12. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	12. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
13. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	13. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
14. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	14. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
15. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	15. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
16. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	16. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
17. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	17. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
18. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	18. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
19. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	19. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
20. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	20. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
21. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	21. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
22. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	22. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность

Продолжение табл. В1

1	2
23. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	23. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
24. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	24. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
25. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	25. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
26. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	26. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
27. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	27. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
28. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	28. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
29. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	29. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
30. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	30. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
31. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	31. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
32. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	32. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
33. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	33. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
34. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	34. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
35. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	35. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу

1	2
36. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	36. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
<i>КОЛЛЕКТИВ – это...</i>	
1. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	1. Организация, заботящаяся о быте, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
2. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	2. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
3. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	3. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
4. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	4. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
5. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	5. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
6. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	6. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
7. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	7. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
8. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	8. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
9. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	9. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
10. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	10. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
11. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	11. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
12. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	12. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил

1	2
13. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	13. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
14. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	14. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
15. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	15. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
16. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	16. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
17. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	17. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
18. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	18. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
19. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	19. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
20. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	20. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
21. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	21. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
22. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	22. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
23. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	23. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
24. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	24. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
25. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	25. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
26. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	26. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку

1	2
27. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	27. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
28. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	28. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
29. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	29. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
30. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	30. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
31. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	31. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
32. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	32. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
33. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	33. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
34. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	34. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
35. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	35. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
36. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	36. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
<i>ТРУД – это...</i>	
1. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	1. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
2. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	2. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
3. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	3. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы

1	2
4. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	4. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
5. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	5. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
6. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	6. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
7. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	7. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
8. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	8. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
9. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	9. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
10. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	10. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
11. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	11. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
12. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	12. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
13. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	13. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
14. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	14. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
15. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	15. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
16. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	16. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
17. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	17. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе

1	2
18. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	18. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
19. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	19. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
20. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	20. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
21. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	21. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
22. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	22. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
23. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	23. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
24. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	24. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает если не можешь её сделать так, как хотелось бы
25. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	25. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
26. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	26. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
27. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	27. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает если не можешь её сделать так, как хотелось бы
28. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	28. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
29. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	29. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
30. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	30. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает

1	2
31. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	31. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
32. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	32. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
33. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	33. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
34. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	34. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
35. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	35. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
36. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	36. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности

Ключ для обработки опросника «Словарь» (табл. В2).

Таблица В2. Ключ для обработки опросника «Словарь»

Смыслообразующие мотивы											
преобразовательный		коммуникативный		утилитарно-прагматический		кооперативный		конкурентный		мотив достижения	
РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО
3	3	2	2	1	1	4	4	5	5	6	6
7	18	8	7	9	8	10	9	11	10	12	11
13	20	14	21	15	13	16	14	17	12	18	16
19	24	20	28	21	22	22	17	24	15	23	19
26	27	25	33	27	29	32	23	29	25	28	31
30	32	31	36	35	34	36	26	33	30	34	35

Примечание: РО – результирующая; ПО – процессуальная ориентация.

Интерпретация динамического аспекта мотивации приведена в табл. В3.

**Таблица В3. Интерпретация динамического аспекта мотивации
(опросник «Словарь»)**

Тип мотивации	
Результирующая ориентация	Результирующая ориентация
1. Преобразовательный мотив	
Ориентация на получение результата ради самого результата	Ориентация на получение результата ради самого результата
2. Коммуникативный мотив	
Ориентация на активное взаимодействие с другими, на общение в труде, на помощь другому человеку	Ориентация на активное взаимодействие с другими, на общение в труде, на помощь другому человеку
3. Утилитарно-прагматический мотив	
Ориентация использовать свой труд для удовлетворения других потребностей, с трудом не связанных	Ориентация использовать свой труд для удовлетворения других потребностей, с трудом не связанных
4. Кооперативный мотив	
Ориентация рассматривать свой труд с точки зрения его общественной полезности, необходимости для других людей, для общества в целом	Ориентация рассматривать свой труд с точки зрения его общественной полезности, необходимости для других людей, для общества в целом
5. Конкурентный мотив	
Ориентация быть лучше других, иметь высокий престиж, авторитет	Ориентация быть лучше других, иметь высокий престиж, авторитет
6. Мотив достижения	
Ориентация на преодоление преград, стремление ставить перед собой сверхзадачи	Ориентация на преодоление преград, стремление ставить перед собой сверхзадачи

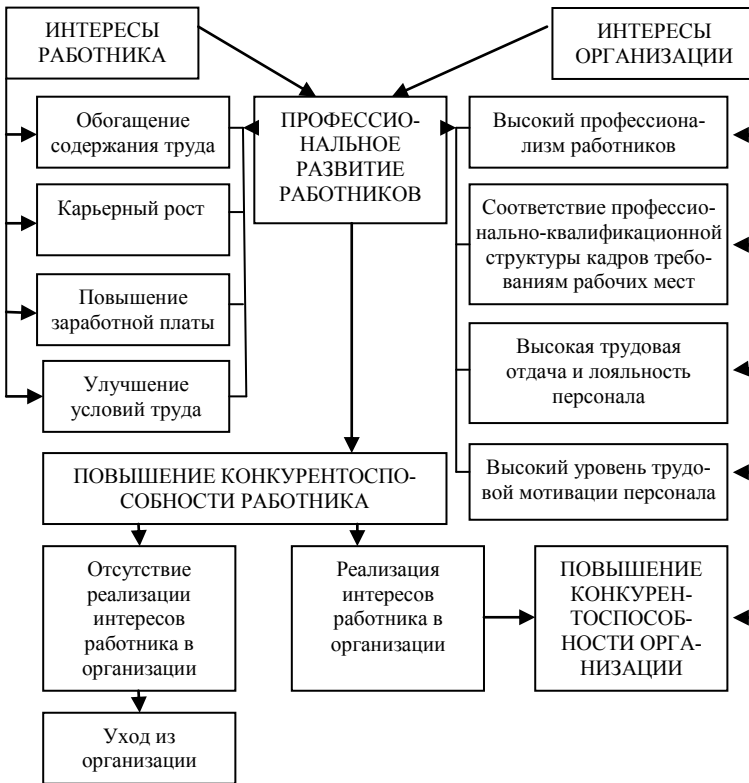


Рис. С1. Значение профессионального развития работников в согласовании интересов работника и организации

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Таблица D1. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры [42, с. 187–189]

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
1	2	3	4	5	6
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентации в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаше всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность). 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1. Анализ апробации своих возможностей. 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации

От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников. 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка. 3. Увеличение материальной заинтересованности. 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре. 5. Гибкий график работы. 6. Кружки качества, автономные рабочие группы	1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью. 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства. 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура
От 35 до 50	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сторон работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество. 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале. 3. Карьера, успех, престиж, признание. 4. Максимальные возможности для повышения квалификации. 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования. 6. «Job» – факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе. 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов. 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке

1	2	3	4	5	6
От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество. 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, надомная работа). 3. Авторитет, уважение, признание заслуг. 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. 5. Престиж, карьера, достижение цели. 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки. 7. Условия для отдыха и лечения	1. Удержание социального признания. 2. Подготовка к смене деятельности после выхода на пенсию

Система трудовой мотивации

Таблица Е1. Мотивы и стимулы в современных теориях мотивации [12, с. 127–130]

Потребности	Мотивы	Стимулы
1	2	3
Содержательные теории мотивации		
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1.1. Физиологические потребности	качественная пища, чистая вода, хорошие жилищные условия, благоприятные условия отдыха	справедливая зарплата, ссуды на жилье, санаторные путевки, социальный пакет
1.2. Потребности в безопасности	защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены	хороший морально-психологический климат в коллективе, демократический стиль управления руководителя, система пенсионного обеспечения, страхование от болезней, помощь в экстремальных ситуациях
1.3. Социальные потребности	общение, подражание, сопричастность, солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка	возможность общаться, благоприятный социальный микроклимат, демократический стиль руководства, участие в управлении и принятии решений, равные возможности, «равенство шансов», доска почета, вынесение благодарностей, признание заслуг, справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях), программы культурно-оздоровительных мероприятий
1.4. Потребности в признании и уважении	самоуважение, личные достижения, компетентность, уважение со стороны окружающих, признание	достойная зарплата, участие в управлении и принятии решений, расширение полномочий, персональные блага, рост числа подчиненных, всеобщее признание и уважение
1.5. Потребности самовыражения	реализация потенциальных возможностей, рост личности, призвание, самовыражение, любознательность, творчество, изобретательство, рационализаторство, занятие наукой	участие в управлении и принятии решений, участие в проектных группах, право реализовать свои предложения, широкие возможности для обучения и повышения квалификации, активный рост карьеры, предоставление работы по интересам, по призванию, профессиональная ориентация, повышение творческого характера труда, учет личных качеств и способностей работника, премии за новаторство, изобретения, открытия, выдвижение на государственные и международные премии

1	2	3
2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера		
2.1. Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда	пища, вода, жилье, отдых, защита от физических опасностей, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены	достаточный уровень зарплаты, оплата жилья, социальный пакет, система пенсионного обеспечения, страхование от болезней
2.2. Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	общение, сопричастность, поддержка, дружба, выручка	возможность общаться, благоприятный психологический климат в коллективе, равные возможности, вынесение благодарностей, признание заслуг
2.3. Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	уважение, признание, реализация потенциальных возможностей, рост личности, самовыражение, творчество	всеобщее признание и уважение, право реализовать свои предложения, возможности обучения и повышения квалификации, премии за изобретения
3. Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда		
3.1. Потребность власти	желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	участие в управлении и принятии решений, расширение полномочий, рост числа подчиненных
3.2. Потребность успеха	участие в перспективных работах, достижение цели, престиж, развитие карьеры	предоставление инициативы, широких полномочий, поощрение за результаты, участие в успехе, международное признание, присвоение звания «Лучший работник года»
3.3. Потребность причастности	общение, подражание, сопричастность, солидарность, поддержка, дружба	возможность общаться, благоприятный социальный микроклимат, участие в управлении и принятии решений, проведение совещаний, оказание помощи другим, деловые контакты
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга		
4.1. Гигиенические факторы: политика организации и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень контроля за работой	успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста	хороший морально-психологический климат, нормальные условия работы, справедливая зарплата, доброжелательная атмосфера, умеренный контроль за работой

1	2	3
4.2. Мотивации		предоставление инициативы, широких полномочий, поощрение за результаты, участие в успехе, планирование карьеры, справедливое вознаграждение, предоставление высокой степени ответственности, учеба и повышение квалификации
Процессуальные теории мотивации		
5. Теория ожиданий В. Врума		
5.1. Затраты результаты	значимость задачи, выполнение задания, проведение необходимых консультаций	оценка результатов
5.2. Результаты – вознаграждения	определенность вознаграждения, своевременность вознаграждения	доверие к руководителю, эффективность работы предприятия
5.3. Валентность	вознаграждение (доход) за достигнутую результативность труда	гарантия вознаграждения, точное соответствие вознаграждения результатам работы
6. Теория справедливости С. Адамса	соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу или превышение его	применение компенсационной оплаты труда по «рыночной цене» работника
7. Теория Портера-Лоулера	результативный труд	четкая постановка задачи, достаточный уровень полномочий, предоставление необходимой информации, оплата работы по «рыночной цене»
8. Теория постановки целей Э. Локка	достижение целей организации	воспитание приверженности работника к организации, восприятия целей предприятия как собственных, участие в управлении предприятием, постановка реальных, конкретных, ясных, приемлемых для работника целей
9. Концепция партисипативного управления	осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия	участие в управлении и принятии решений, участие в проектах, самоконтроль, личная и групповая ответственность за результаты

Таблица Е2. **Характеристика типов мотивации**

Тип мотивации	Описание типа мотивации
Внутренняя мотивация	Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость. Удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации
Внешняя инструментальная экономическая мотивация	Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах. Удовлетворение материальных потребностей
Внешняя инструментальная статусная мотивация	Ориентация на карьеру, власть, престиж. Удовлетворение статусных потребностей, потребности во власти
Внешняя инструментальная социальная мотивация	Ориентация на общение с коллегами, благоприятный психологический климат, корпоративность. Удовлетворение потребностей в причастности, принадлежности, общении
Внешняя вынужденная мотивация	Ориентация на выживание, в условиях низкой конкурентоспособности, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей и отсутствия свободы выбора места приложения труда. Недостаточная степень удовлетворения потребностей в безопасности

Таблица Е3. **Сравнительная эффективность типов стимулов к труду**

Оценка эффективности по критериям и структурным уровням		Типы стимулов		
		Принуждение	Вознаграждение	Побуждение
Экономический критерий	Институциональный	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Операциональный (внутриорганизационный)	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
Социальный критерий	Институциональный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Операциональный (внутриорганизационный)	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность

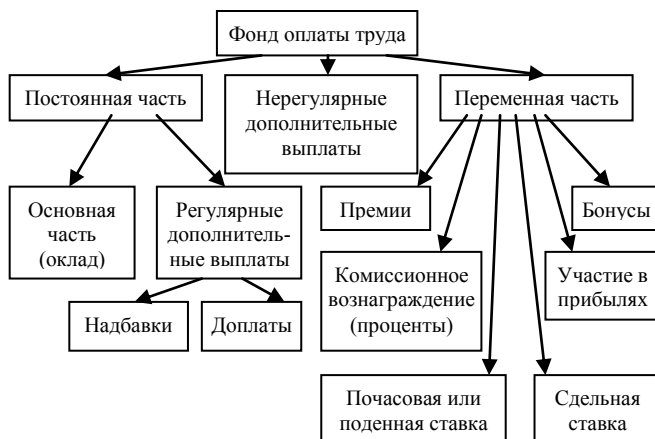


Рис. F1. Структура фонда оплаты труда

Факторы формирования системы оплаты труда

Таблица G1. Факторы формирования системы оплаты труда в организации

Факторы	Рыночные	Нерыночные
Внешние	1. Спрос и предложение на рынке труда. 2. Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен. 3. Спрос и предложение на целевом рынке. 4. Развитие информационной инфраструктуры рынка труда	1. Государственное регулирование заработной платы (минимальный размер оплаты труда, налоговая политика и др.). 2. Развитие социально-трудовых отношений, соотношение сил социальных партнеров
Внутренние	1. Предельная производительность. 2. Эластичность спроса на труд по цене. 3. Возможность взаимозаменяемости ресурсов. 4. Положение организации в конкурентной среде. 5. Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги)	1. Уровень производительности труда и эффективности производства. 2. Особенности технологии производства. 3. Организация труда и управления. 4. Коллективно-договорное регулирование. 5. Кадровая политика и компетентность руководства

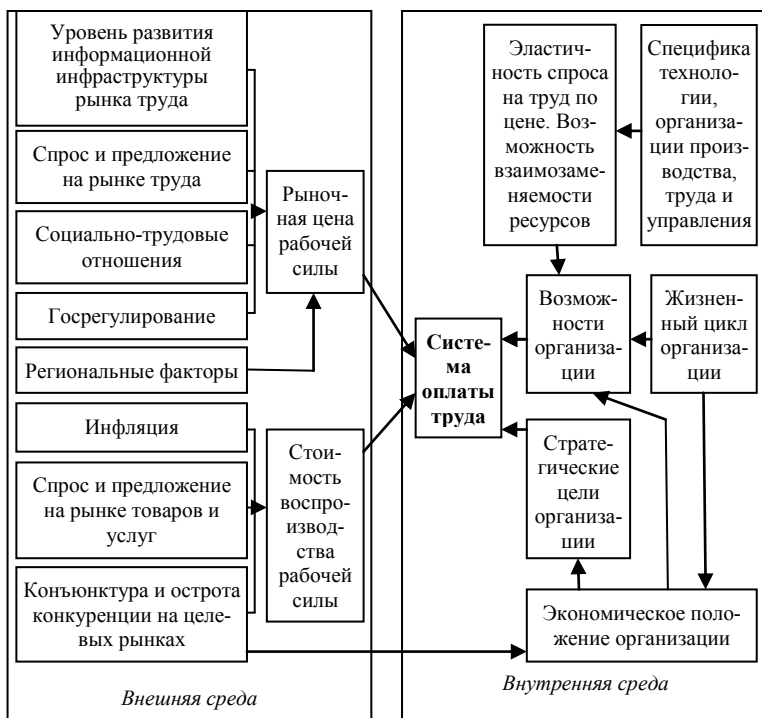


Рис. G1. Взаимосвязь внешних и внутренних факторов формирования системы оплаты труда

**Таблица Н1. Мотивационное значение
прямых и косвенных материальных стимулов [33, с. 37–39]**

Материальные стимулы	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
1	2	3
Базовая оплата труда в зависимости от уровня ответственности и рыночной цены рабочей силы	Способствует привлечению и удержанию конкурентоспособного персонала. Мотивирует: 1) стремление к повышению профессионализма и должностного статуса, выполнению более ответственных заданий; 2) получение профессий, пользующихся спросом на рынке труда; 3) овладение эксклюзивными профессиональными компетенциями, повышающими конкурентоспособность. Способствует как удовлетворению материальных потребностей, так и потребности в безопасности	Регулярная корректировка базовых ставок в зависимости от динамики показателей стоимости жизни. Аттестация персонала и регулярное изменение базовых ставок в зависимости от уровня квалификации работников. Разумная дифференциация уровней оплаты различных видов труда, отсутствие явных не обоснованных диспропорций. Доступность и достоверность информации о рынке труда и уровнях заработной платы. Обоснованное установление норм трудовых затрат или должностных обязанностей в рамках сферы ответственности и компетенции
Стимулирующие системы оплаты в зависимости от результатов выполнения рабочих заданий	Мотивируют стремление к повышению показателей результативности, принятых в качестве критериев (количество и качество продукции или услуг). Способствуют удержанию персонала (наличие возможности повысить заработок через увеличение трудовых усилий)	Обоснованное установление критериев результативности. Объективная оценка результатов. Дополнительное вознаграждение адекватное увеличению усилий
Системы участия в прибылях	Мотивируют работу в команде, заинтересованность в результатах деятельности организации в целом. Формируют лояльность, чувства причастности к организации, ощущение общности интересов. Способствуют преодолению отчуждения труда от собственности. Способствуют мотивированию менеджеров к принятию риска	Неимущественное применение систем в отношении тех групп работников, в отношении которых наиболее очевидна связь результатов деятельности организации в целом и трудового вклада работника (подразделения). Применение в относительно небольших, растущих организациях, наукоемких отраслях

1	2	3
Вознаграждение за выслугу лет	Мотивирует лояльность организации и стремление к продолжению сотрудничества. Повышает уровень удовлетворения потребности в безопасности. Не оказывает прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи	Обоснование необходимости и целесообразности закрепления квалифицированных кадров
Компенсации, связанные с дополнительными трудовыми усилиями (оплата сверхурочных, особо важных, срочных работ, работ с неудобным графиком)	Формируют чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Не оказывают прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством компенсационных выплат. Обоснование целесообразности работ, требующих дополнительных денежных компенсаций
Вознаграждение, непосредственно не связанное с процессом труда (отпуска, пенсии, предоставление отгулов и др.)	Формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Прямое влияние на мотивацию к увеличению трудовой отдачи оказывают лишь те формы вознаграждений, которые не являются обязательными по закону, а предоставляются организацией добровольно	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством выплат. Обоснование целесообразности дополнительных (по отношению к гарантированным законом) выплат для всего персонала или отдельных работников (категорий работников)
Добровольные социальные услуги (оплата питания, жилья, предоставление мест в детских учреждениях и др.)	Повышает уровень удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности. Повышает лояльность организации. Мотивирует увеличение трудовой отдачи	Оценка необходимости и целесообразности оказания добровольных услуг социального характера на основе анализа рынка труда и условий найма в конкурирующих организациях

Анализ мотивирующей роли материального стимулирования в рамках основных мотивационных моделей, позволяет сделать следующие выводы:

1. Трудовое вознаграждение, в первую очередь, является средством удовлетворения базовых потребностей работника. Но оно может являться и средством удовлетворения многих высших потребностей в том случае, если его размер выше уровня, необходимого для физического выживания работника и его семьи.

2. Значимость денежного вознаграждения за труд велика, особенно в условиях отсутствия у работника значимых источников средств к существованию, помимо заработной платы. С развитием системы социального вспомоществования (социальной помощи) растет значение иных форм вознаграждения.

3. Мотивационное значение внутреннего вознаграждения для работника выше, чем любой формы внешнего вознаграждения. Следует отметить, что мотивационная роль денег, как формы вознаграждения снижается, и во многом зависит от их места в общественной и личной системе ценностей.

4. Мотивирующая роль трудового вознаграждения прямо зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. При этом наблюдается тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда работника (группы работников).

5. В условиях рынка на мотивационное значение трудового вознаграждения работника влияет соотношение уровней оплаты данного вида труда (а также его количества и качества) как в рамках организации, так и на внешнем рынке труда.

6. Мотивационное значение денег индивидуально и зависит не только от системы оценки и стимулирования труда в организации, но и от восприятия этой системы работником, его самооценки, личностных качеств, особенностей ценностного сознания, отношения к труду. Следует подчеркнуть, что на практике даже самая совершенная система стимулирования не может в полной мере учесть индивидуальные особенности всех работников организации.

7. Система трудовых вознаграждений должна развиваться и совершенствоваться. При этом, огромное значение (как для работников, так и для организации) имеет обеспечение реальной связи роста оплаты с результатами деятельности.

Приложение I

Таблица 11. Принципы формирования системы трудовых вознаграждений и проблемы их реализации [33, с. 128–129]

Принцип	Проблемы реализации
1	2
«Встраивание» системы оплаты труда в стратегию развития организации, подчинение целей системы стимулирования стратегическим целям организации	Разрыв между целями организации и практикой стимулирования. Пример: организация нацелена на привлечение лучшего, наиболее квалифицированного персонала, но при этом устанавливает заработок на среднем рыночном уровне
Учет рыночной цены рабочей силы	Отсутствие отработанного механизма построения рейтингов (обзоров) заработных плат. Организации начинают ощущать необходимость в информации о рыночных уровнях заработной платы, но пока не готовы за это платить. Попытки выяснения уровней зарплат в конкурирующих организациях принимает формы «шпионажа»
Учет стоимости жизни	Отсутствует ежегодная планомерная индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции. Индексация, как правило, проводится эпизодически. В коллективных договорах часто отсутствуют обязательства работодателя по индексации заработной платы и привязке минимального оклада (тарифной ставки) к уровню прожиточного минимума в регионе

1	2
Периодическое повышение заработной платы по мере роста эффективности производства и труда	Отсутствуют механизмы такого повышения. Низка роль профсоюзов в отстаивании интересов наемного персонала в ходе коллективных переговоров
Экономичность системы вознаграждений, обеспечение опережающих темпов роста объемов выпуска и реализации продукции над темпами роста издержек на персонал	Соблюдение данного принципа является аксиомой для большинства организаций. Методически слабо проработаны подходы к определению издержек на персонал
Обоснование структуры заработной платы, ее постоянной и переменной частей	Наиболее явная тенденция – увеличение доли переменной части заработка и сокращение доли постоянной (гарантированной) части заработка. Вызывает неуверенность работников в стабильности условий оплаты
Установление стандартов исполнения и норм труда. Четкое обоснование критериев оценки результативности при формировании переменной части заработка	Низкий уровень нормирования труда. Методические сложности при определении критериев индивидуальной результативности, особенно для служащих. Попытки разработки ключевых показателей эффективности часто остаются формальными. Например, вместо показателей результативности используются должностные обязанности. В результате переменная часть заработной платы (премия) выплачивается не за улучшенные результаты работы, а за выполнение должностных обязанностей. Фактически практикуется не премирование, а депремирование, т. е. премия гарантируется, если не было производственных упущений
Соответствие показателей оценки результативности труда уровню ответственности работника	В связи с методологическими трудностями определения индивидуальных критериев результативности, текущее премирование осуществляется по конечным результатам деятельности организации (подразделения) для всех работников, в т. ч. и тех, кто не может прямо повлиять на эти результаты
Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда	«Закрытость» зарплатных схем и систем оценки труда. Не всегда работник хорошо понимает, от чего зависит его заработок и что он может сделать для повышения своей заработной платы

Таблица J1. Взаимосвязь реализации целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с формированием конкурентоспособной системы оплаты труда

Направления формирования системы оплаты труда	Характеристики конкурентоспособности системы оплаты труда	Характер влияния характеристик системы оплаты труда на поведение работников	Реализуемые цели системы мотивации и стимулирования труда
Определение уровня оплаты труда по ключевым должностным позициям и его соотношение с рыночным уровнем	Уровень заработной платы установлен не ниже рыночной ставки заработной платы по основным должностным позициям	Уровень вознаграждения – важнейший фактор выбора места приложения труда. Конкурентный уровень вознаграждения позволяет привлечь высококвалифицированный персонал	Привлечение персонала в организацию, формирование положительного HR-бренда организации
Определение степени и критериев дифференциации оплаты труда в зависимости от сложности труда и квалификации работника	Обеспечена необходимая обоснованная дифференциация заработка в зависимости от квалификации работников и сложности выполняемых работ	Справедливость в дифференциации оплаты простого и сложного труда способствует закреплению квалифицированных кадров, формирует мотивацию к повышению квалификации и развитию, выполнению более сложных работ, проявлению творческого потенциала	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков
Определение дифференциации оплаты труда в зависимости от результатов труда, выбор используемых форм и систем оплаты труда	Разработана система оценки результатов труда и вознаграждения за результаты, обеспечивающая достижение стратегических ориентиров развития организации	Понимание стратегических целей организации формирует приверженность и лояльность, снижает текучесть и кадровые риски, способствует повышению производительности труда	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков. Стимулирование производственного поведения персонала, направленного на достижение стратегических целей организации (производительности, инновационности, дисциплинированности и др.).
	Обеспечена необходимая обоснованная дифференциация заработка в зависимости от результатов труда работника	Справедливая оценка и оплата трудового вклада, наличие возможности повысить заработок посредством повышения трудовой отдачи способствует закреплению кадров, повышению индивидуальности результатов труда	

1	2	3	4
Определение общей структуры трудового вознаграждения	Действующая система оплаты труда прозрачна и понятна сотрудникам	Прозрачная организация оплаты труда способствует формированию лояльности и снижению текучести кадров	Сохранение персонала, поддержание его лояльности и приверженности, снижение текучести кадров и минимизация других кадровых рисков
	Система трудовых вознаграждений включает, помимо заработной платы, комплекс социальных льгот и услуг (компенсационный пакет), востребованный сотрудниками, системы участия в прибылях и собственности	Наличие востребованного компенсационного пакета позволяет удовлетворить социальные потребности персонала, формирует лояльность и приверженность организации. Системы участия в прибылях и собственности формируют заинтересованность в результатах работы организации и приверженность организации	
Обеспечение экономичности организации оплаты труда	Система оплаты труда экономична. Обеспечение превышения эффекта от повышения результативности над ростом затрат на оплату труда	Экономичность организации оплаты труда не имеет демотиивирующего эффекта, если выполняются требования зависимости оплаты труда от результативности и квалификации работника, сложности его труда	Экономичность системы мотивации и стимулирования

Приложение К

Таблица К1. Показатели экономической эффективности системы оплаты труда организации

Показатель	Характеристика показателя и его интерпретация
1	2
Относительные показатели	
Отношение фонда оплаты труда (в стоимостном выражении) к объему реализованной продукции (в натуральном выражении)	«Зарплатоемкость» единицы продукции. Показатель может сравниваться с нормативом, с показателем других организаций внутри отрасли, может оцениваться в динамике
Отношение объема реализации продукции (в стоимостном или натуральном выражении) к фонду оплаты труда (в руб.)	«Зарплатоотдача», т. е. выпуск продукции на рубль вознаграждений. Этот показатель должен расти

1	2
Соотношение индекса фонда оплаты труда с индексом объема производства продукции	Раскрывает правильность формирования системы вознаграждений и правильность сформированных тенденций: если соотношение меньше единицы, то происходит снижение затрат на персонал в расчете на единицу продукции
Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы	Характеризует эффективность воспроизводственного процесса. Рост производительности труда должен превышать рост заработной платы
Рентабельность поощрительных средств (отношение прибыли к величине средств, направленных на поощрение работников)	Показывает степень реализации основной цели премирования: на каждый затраченный рубль поощрительных средств – получение как можно большей прибыли. Динамика показывает тенденцию в реализации стимулирующей роли средств, направленных на премирование работников
Абсолютные показатели	
Уровень минимальной заработной платы в организации	Характеризует уровень оплаты труда в организации: минимальный размер сравнивается с величиной минимального размера оплаты труда и величиной прожиточного минимума в регионе
Величина минимальной тарифной ставки	Характеризует уровень оплаты самого простого неквалифицированного труда, выполняемого в нормальных условиях с нормальной интенсивностью в единицу рабочего времени; анализируется в сопоставлении с минимальной тарифной ставкой, утвержденной в отраслевом тарифном соглашении
Средняя заработная плата в организации	Показатель необходим для определения динамики, сравнения с предприятиями-конкурентами, при факторном анализе изменения фонда оплаты труда и др.
Средняя заработная плата по ключевым должностным позициям	Показатели сравниваются с рыночным уровнем заработной платы на основе анализа рейтингов или обзора заработных плат, что позволяет корректировать систему оплаты труда

Приложение L

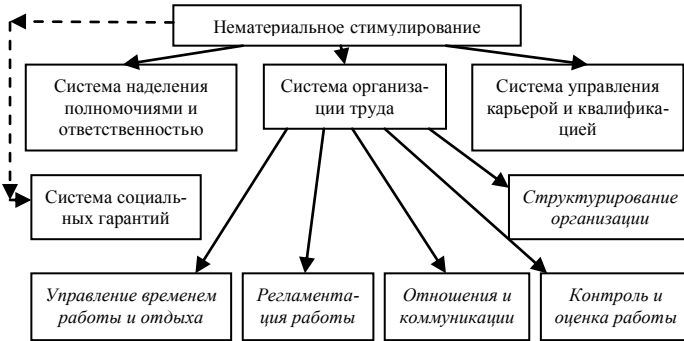


Рис. L1. Элементы системы нематериального стимулирования

Приложение М



Рис. M1. Система нематериальной мотивации

Моральное стимулирование (примеры)

Таблица N1. Стимулирование работника свободным временем

Группа стимулов	Стимулы
Предоставление дополнительного времени отдыха	Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск. Присоединение дополнительных дней к отпуску. Дополнительный оплачиваемый отпуск. Творческий отпуск. Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. Применение методов разделения работы. Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость. Free Lance (свободный работник) – это механизм, суть которого заключается в том, что организация нанимает для выполнения определенной задачи человека, не зачисляя его в штат. Надомная работа. Агентская работа. Работа администратора на домашнем телефоне. Самозанятость

Таблица N2. Организационное (трудовое) стимулирование*

Группа стимулов	Стимулы
1	2
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда* Укрупнение объема работы на рабочих местах. Расширение содержательности труда. Интеллектуализация трудовых функций. Развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала. Организация обратной связи. Снижение регламентации труда. Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест. Совмещение профессий (должностей). Смена (ротация) рабочих мест и операций. Эргономика и дизайн рабочих помещений, мест для отдыха и перерывов
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста работников. Организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки. Поиск и поддержка талантов. Поощрение творческого подхода к выполнению работы, поддержка инициатив и предложений персонала. Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств работников

1	2
Вовлечение персонала в процесс управления	Формирование самоуправляющихся автономных трудовых коллективов, малых групп. Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению конкретных проблем, возникающих в процессе работы подразделения, предприятия. Предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений. Делегирование полномочий. Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами). Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности). Использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложения ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)
Организация трудовых соревнований	Профессиональные конкурсы. Смотры профессионального мастерства. Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов. Блиц-турниры. Соревнования коллективов – рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений – за достижение больших результатов, экономии времени или ресурсов и др.

*Организационное (трудовое стимулирование) – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом

Таблица N3. Мероприятия по улучшению организации труда

Наименование метода	Цели применения	Способ реализации (пример)
1	2	3
Укрупнение работы по объему	Изменение объема посредством увеличения количества функций, трудовых операций и снижения частоты повторения однотипных действий	Узким является объем работы на сборочном конвейере по производству сельхозмашин. Объем работы можно расширить, увеличив разнообразие операций и отрегулировав частоту повторения однообразных действий
Обогащение труда по содержанию	Повышение содержательности труда посредством увеличения степени того влияния, которое работник может оказать на свою работу и трудовую среду	Низкой содержательностью характеризуется работа лаборанта химического анализа молока, если она состоит только в установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Изменить ситуацию могут предоставление работнику самостоятельности в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и расширение круга должностных обязанностей

1	2	3
Прямые методы реорганизации труда	Совершенствование и гуманизация условий труда с целью ротации навыков и повышения доли интеллектуальной составляющей в работе	Оперативная смена рабочих мест и операций и совмещение профессий. Организация обратной связи по результатам труда. Снижение степени регламентированности труда
Компенсаторные методы реорганизации труда	Не меняя в целом содержания труда, снижение отрицательных последствий монотонности, однообразия трудового процесса	Трансляция функциональной музыки. Организация общения во время работы. Эстетика рабочего места. Организация условий отдыха в перерывах сотрудников

Хорошо организованная работа должна:

- 1) быть разнообразной в разумных пределах и предъявлять определенные требования к выполняющему ее работнику;
- 2) предоставлять работнику возможности дальнейшего обучения по специальности;
- 3) требовать от работников принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
- 4) позволять работникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
- 5) гарантировать работникам, что их усилия осознаются и отмечаются; работа должна давать возможность работникам увидеть, как их усилия вливаются в работу всей организации;
- 6) вовлекать работников в деятельность, которая кажется им стоящей;
- 7) вести к желаемому будущему.

Приложение О

Таблица О1. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основ- нов- ные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Вхождение на рынок (старт)	Не разорваться	Должностные инструкции не разработаны. Действует неформальная система оценки труда	Гибкость, преобладание неденежных форм вознаграждения (бесплатные обеды, бесплатные совместные мероприятия по выходным и др.). Низкие основные оклады, высокие премии. Наделение работников акциями организации

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

**Список вакантных должностей и вопросы,
которые задают при личном собеседовании в APPLE**

Таблица Р1. Вопросы, которые задают при личном собеседовании в APPLE

№ п. п.	Претендент на должность	Вопросы, задаваемые при личном собеседовании
1	Разработчик программного обеспечения	Представьте: у Вас есть два яйца, и Вы хотите узнать, с какого этажа их можно сбросить и не разбить? Какое решение – самое оптимальное? У Вас есть 100 монет. Они лежат на столе – какие-то аверсом (лицевая сторона монеты), какие-то реверсом (оборотная сторона монеты). 10 из них лежат аверсом вверх, 90 – реверсом. Вы не можете ни наощупь, ни визуально, ни каким-либо другим способом понять, где какая сторона. Разделите монеты на две стопки так, чтобы в каждой из них было одно и то же количество монет аверсом вверх Опишите себя. Что вдохновляет Вас больше всего? Вы – творческий человек? Придумайте что-нибудь креатив-ненькое
2	Менеджера программного обеспечения	Какие неудачи у Вас были, и какие уроки Вы из них извлекли?
3	Проект-менеджер	Ваш лучший и худший день за последние 4 года?
4	Консультант	Когда Вы приходите в Apple Store в качестве покупателя, что Вы замечаете или что чувствуете, когда входите?
5	Удаленный консультант	Что важнее – решать проблемы клиентов или создавать у клиента приятное впечатление от своей работы? Объясните 8-летнему ребенку, что такое модем / роутер и каковы его функции
6	Специалист техподдержки	Покажите мне, как Вы при помощи одного только голоса убедите клиента в том, что хотите ему помочь?
7	Менеджер по международным поставкам	Из чего складывается цена на эту ручку?
8	Инженер по качеству программного обеспечения	Как бы Вы протестировали тостер? Есть три ящика, в одном лежат только яблоки, в другом – только апельсины, в третьем – яблоки и апельсины. На ящики неправильно наклеили этикетки, так что ни одна из них не дает верного представления о содержимом. Открыв только одну коробку, не глядя в неё, Вы берёте один фрукт. Как, едва взглянув на него, Вы сразу же сможете правильно расклеить этикетки по ящикам?

Реальный пример провального собеседования в мелниоративно-строительную организацию

Реальный пример провального собеседования в строительную организацию представлен ниже и описан со слов ее директора. «Чем может заниматься директор небольшой строительной организации в 9 утра в воскресенье. Правильно, проводить собеседование с кандидатом на работу инженера.

Вчера вечером созвонился, и вот утро. Только посветлело, сижу значит, жду. Приехал молодой человек, в том году закончил политехнический университет, специальность строительная, в целом, мне всё равно из какого он технического вуза. Из университета, к моему глубокому сожалению, специалистов не выпускают, только заготовки будущих, но это нормально, сам таким был. Сидим, общаемся, я потихоньку вопросы каверзные подкидываю, мол, как это делать надо, а как это. Полчаса пообщались. В целом картина ожидаемая, в университете что-то запомнил, но с реальным материалом и узлами дела не имел, технологий не знает, опыта нет, сопромат где-то слышал. Обычно. Подходим к самому животрепещущему для соискателя вопросу – размеру заработной платы.

Я: «И сколько, считаете Вы, должны получать сразу, а сколько потом» – закидываю я тут удочку, разговор как бы пока о заработной плате не идёт, но приближается.

Молодой человек: «Ну, для начала тысяч 30, а после испытательного срока – 40+».

От такого ответа я слегка опешил. (Для тех, кто в Москве, средняя заработная плата в Рязани 20 тыс. руб. От 30 тыс. руб. – это очень хорошая заработная плата, 40+ – это только получают реальные специалисты и тяжёлые специальности).

Я: «То есть я правильно понял, что Вам нужно сразу положить заработную плату 30 тыс. руб., а через месяц другой поднять до 40+ тыс. руб.».

Молодой человек: «Ну, тысяч 25 для начала, да» – ответил он.

В принципе амбиции молодого человека стали ясны, разговор, по сути, уже был закончен, но...

Я: «Молодой человек, у нас же сейчас капитализм?»

Молодой человек: «Да».

Я: «То есть, по сути, я нахожу для Вас клиента, Вы делаете работу, я плачу Вам за работу, а часть оставляю себе, как нашедший Вам работу. Правильно?»

Молодой человек: «Ну, да».

Я: «А что Вы умеете делать?»

Вопрос загнал молодого человека в ступор секунд на сорок, помогать я ему не спешил. Потом он стал краснеть, видать до него стал доходить смысл ситуации.

Просить неплохо денег за то, что его будут учить работать, поскольку делать он вообще ничего не умеет, было, наверное, перебором даже для него.

Я: «Ладно, обычно я предлагаю на срок обучения 10–15 тыс. руб. с последующим подъёмом до 25–30+ тыс. руб., но для Вас я сделаю другое предложение. Первый месяц – 5 тыс. руб., а потом посмотрим, что из Вас выходит, или, вот лежит строительный проект, Вы его берёте и через 4 дня приносите мне конструкторский раздел, и тогда 30 тыс. руб. со старта Ваши».

Посмотрев на меня ещё секунд десять, он пошёл одеваться, я же пошёл заваривать себе чай...».

В данном случае выпускником университета был совершен ряд ошибок, важнейшей из которых является отсутствие подготовки к собеседованию.

Таблица R1. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основ- нов- ные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Вхож- дение на рынок (старт)	Не разо- ряться	Должностные инструкции не разработаны. Действует неформальная система оценки труда	Гибкость, преобладание неденежных форм вознаграждения (бесплатные обеды, бесплатные совместные мероприятия по выходным и др.). Низкие основные оклады, высокие премии. Наделение работников акциями организации
Рост	Удержа- ние старых клиентов и при- обрете- ние новых	Усложнение структуры управления. Оформление процедур деятельности. Создание регулярной си- стемы оценки труда. Тенденция к сохранению старых кадров	Базовые оклады должны быть конкурентоспособными для привлечения новых и сохранения старых со- трудников. Увеличивается доля стимулирующих выплат. Шире применяется участие работников в акционерном капитале. Дифференциация оплаты по категориям работников
Зре- лость (ста- били- зация)	Не допу- стить сниже- ния прибыли	Усиление конкуренции. Закрепляются процедуры управления. Разработаны четкие долж- ностные инструкции и системы оценки труда. Появление специалистов, пришедших из других организаций	Система оплаты становится более структурированной. Для привлечения и удержания работников устанавливаются оклады выше рыночных. Применяются надбавки за выслугу лет. Разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим ста- жем и системы сокращения расходов на персонал
Спад (упа- док)	Пере- группи- ровка ресур- сов, сохране- ние сектора рынка	Сокращение расходов на рекламу. Исключение неприбыль- ных видов продукции. Увеличение ротации и текучести кадров. Сокращение численности работников. Размывание границ между видами работ и должно- стями	Заработная плата «замораживается». Уменьшается время отпусков. Удлиняется продолжительность рабо- чего дня. Исчезает система участия в прибылях. Стимулируется «верность» организа- ции. Система окладов теряет пропорци- ональность ввиду совмещения функций и увеличения самостоятельности в работе

СОДЕРЖАНИЕ

11. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ.	
СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ	3
11.1. Понятие мотивации с позиции социологии	3
11.2. Личность как социальная составляющая	3
11.3. Социальное поведение.....	6
11.4. Рольевая структура как социальная составляющая мотивации персонала	11
Вопросы для самопроверки.....	14
12. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ	
И СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	14
12.1. Понятие, сущность и виды коммуникации	14
12.2. Принципы построения эффективных коммуникационных связей.....	17
12.3. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика.....	21
12.4. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления	25
12.5. Методы эффективной коммуникации	31
12.6. Формы коммуникаций в организации	36
12.7. Современные тенденции развития коммуникаций.....	41
12.8. Формирование внутренней мотивации посредством речевого воздействия	45
Вопросы для самопроверки.....	53
13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ	
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	53
13.1. Понятие и основные категории кадров в менеджменте	53
13.2. Кадровая политика организации	57
13.3. Подбор, отбор и оценка персонала при приеме на работу.....	61
13.4. Расстановка и адаптация персонала в организации.....	79
13.5. Принципы работы с резервом кадров.....	82
13.6. Система менеджмента персонала и ее подсистемы.....	86
13.7. Стили управления персоналом.....	88
Вопросы для самопроверки.....	92
14. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ	
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	93
14.1. Сущность и основные понятия корпоративной культуры	93
14.2. Влияние корпоративной культуры на мотивацию работников	95
14.3. Типы корпоративных культур.....	96
14.4. Ключевые элементы успешной корпоративной культуры.....	98
14.5. Процесс создания, закрепления и развития корпоративной культуры в организации. Основные ошибки и рекомендации по их устранению.....	110
Вопросы для самопроверки.....	114
15. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ,	
ОСНОВАННЫЕ НА ИГРОВОМ ПОДХОДЕ	115
15.1. Анализ современных систем мотивации и стимулирования труда, применяемых в различных культурах	115
15.2. Актуальные мировые подходы и тенденции в области формирования систем мотивации и стимулирования труда	119
15.3. Геймификация. Понятие, виды, сценарии, приемы.....	120
15.4. Разработка и внедрение игровых элементов в рабочую среду	125

15.5. Международный опыт применения прогрессивных систем мотивации и стимулирования, основанных на игровом подходе.....	131
Вопросы для самопроверки.....	134
16. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ. АДАПТАЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ	135
16.1. Понятие и сущность изменений. Жизненный цикл организации.....	135
16.2. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера	138
16.3. Модель жизненного цикла организации Ицхака Кальдерона Адизеса	140
16.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации	144
16.5. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод трансформационных изменений при переходе между различными стадиями жизненного цикла организации.....	151
16.6. Основные элементы системы мотивации, позволяющие провести более успешно процесс реинжиниринга	155
Вопросы для самопроверки.....	158
17. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	159
17.1. Понятия и сущность делопроизводства	159
17.2. Общие требования к организации документооборота	160
17.3. Классификация документов в организации	166
17.4. Основные наименования организационных документов, применяемых для нормативного обеспечения системы мотивации и стимулирования.....	170
17.5. Правила оформления распорядительных документов, применяемых для нормативного обеспечения системы мотивации и стимулирования.....	174
17.6. Успешные кейсы регламентации мотивационных систем.....	178
Вопросы для самопроверки.....	190
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	191
ПРИЛОЖЕНИЯ	194

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

КУРС ЛЕКЦИЙ

В двух частях

Часть 2

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. 13,48. Уч.-изд. л. 12,53.
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.