

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

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС ЛЕКЦИЙ

*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
2025

УДК 005.6(075.8)

ББК 65.290-2я73

ШЗ0

*Одобрено методической комиссией
экономического факультета 28.01.2025 (протокол № 5)
и Научно-методическим советом
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии
29.01.2025 (протокол № 6)*

Автор:

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

Рецензенты:

кандидат педагогических наук, доцент *О. Л. Сапун*;
кандидат экономических наук, доцент *О. А. Пашкевич*

Шафранский, И. Н.

ШЗ0

Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Беларус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.

ISBN 978-985-882-649-9.

Приведены информация и особенности применения мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в разных производственных условиях. Рассмотрены различные теории мотивации труда, обоснован механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

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

УДК 005.6(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-649-9

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2025

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом предприятия АПК является труд его работников. Следует особо подчеркнуть, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности – это одна из важнейших задач руководителя любого предприятия, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения работников предприятия.

Следовательно, важно, чтобы в процессе обучения студент овладел современными и перспективными методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Главной целью изучения учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» является формирование на основе общих представлений и знаний по мотивации необходимых базовых навыков, обеспечивающих в практических условиях создание эффективных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников на предприятии, что позволит значительно повысить уровень производительности труда.

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- изучение на базе отечественного и зарубежного опыта основополагающих подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников;
- ознакомление с важнейшими требованиями к созданию эффективной системы мотивации работников;
- формирование основы, необходимой студентам для последующего самостоятельного развития в области мотивации;
- изучение основных факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на мотивационный процесс;
- освоение методов создания и управления мотивационным ядром персонала организации;
- выработка элементарных умений и навыков управленческой деятельности, необходимых для создания эффективных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников на предприятии.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- понятийный аппарат мотивационного менеджмента;
- исторически сложившиеся мотивационные теории, выступающие базой формирования мотивационного менеджмента;
- процессы, лежащие в основе мотивационного менеджмента;
- виды и формы стимулирования труда;
- классификацию факторов системы мотивации и стимулирования труда;
- мировой опыт формирования современных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности;

уметь:

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

иметь навыки:

- анализа процессов, лежащих в основе функционирования системы мотивации и стимулирования труда;
- формирования, становления и поддержания системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- ведения документооборота мотивационного менеджмента.

Данный курс лекций содержит: историю формирования мотивации; традиционные и современные мотивационные теории; формы стимулирования труда и виды стимулов; физиологический, психологический и социальный аспекты мотивации; особенности мотивации на различных стадиях жизненного цикла организации; сущность мотивационного ядра персонала организации; управление мотивацией и стимулированием труда.

1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1. Базовые понятия процесса мотивации труда

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

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

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

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

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

Мотивы индивидуальны и формируются под воздействием множества внешних и внутренних факторов. Следует отметить, что, как и потребности, мотивы индивидуальны. Вместе с тем действиями человека управляет не один мотив, а их совокупность. К примеру – работник пришел на работу вовремя и немедленно приступил к работе. В данной ситуации будут работать несколько осознанных и неосознанных мотивов, таких как: ответственность работника перед коллективом, желание зарекомендовать себя с положительной стороны перед руководством, боязнь материального наказания и т. д.

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

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

Другим немаловажным понятием является мотивирование. В современной научной литературе под *мотивирование* понимается направленное воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем создания необходимых мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. Так, эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от навыков и возможностей руководящего персонала осуществлять процесс мотивации подчиненных.

Теперь можно перейти к понятию «стимул». Сущность данного понятия раскрывается через рычаги воздействия на работника, вызывающие действие определенных мотивов. В качестве *стимулов* выступают все то, что может быть предложено работнику в качестве компенсации за приложенные усилия по выполнению определенных видов деятельности: отдельные предметы (деньги или иные блага); действия других лиц; наличие определенных возможностей и многое другое.

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

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

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

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

Важно подчеркнуть, что роль процесса стимулирования в управлении персоналом исключительно велика лишь в том случае, когда учитывается ситуация, в которой стимулирование осуществляется. Факторами, оказывающими влияние на процесс мотивации и стимулирования трудовой деятельности, выступают такие базовые понятия, как: 1) ценность; 2) установки; 3) интерес работников.

Данные элементы выступают в роли внутренних факторов, оказывающих влияние на процесс.

Так, *ценность* – это особое общественное отношение, благодаря которому потребности индивида переносятся на объекты, придавая им определенные социальные свойства. Как и потребности, ценности имеют индивидуальный характер. Например, одни люди видят удовлетворение своих потребностей в деньгах и возможности приобретения благ на эти деньги, другие – предпочитают деньгам наличие свободного времени и возможность его потратить, третьи – видят удовлетворение потребностей через близких людей, окружающих их, и т. д. В подобной ситуации отношение к одинаковым объектам различных работников будет отличаться.

Другим фактором, оказывающим влияние на процесс мотивации и стимулирования трудовой деятельности, является *установка*, представляющая собой фиксированную предрасположенность индивида воспринимать и оценивать социально значимые объекты, а также его готовность к определенным действиям, ориентированным на социально значимые объекты. Установки тесно связаны с ценностями работников и также имеют индивидуальный характер.

Последним фактором, имеющим индивидуальный характер и оказывающим значительное влияние на процесс мотивации, является интерес работника. Так, под *интересом* принято понимать избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности.

1.2. Функции мотивации труда

Функции мотивации – это относительно обособленные направления мотивационной деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на объект воздействия с целью достижения поставленной задачи. Как утверждает В. А. Шаховой и С. А. Шапиро, основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [37, с. 11]. Применение указанных форм воздействия активизирует работу работников, повышает эффективность всей системы управления организацией.

На современном этапе развития мотивации выделяют следующие основные функции данного процесса: побуждение к действию; обеспечение направленности действия; контроль; поддержание поведения.

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

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

Таким образом, существует множество вариантов поведения для удовлетворения потребности. Сущность данной функции заключается в том, что в рамках процесса мотивации задаются условия, посредством которых у работника происходит отбор приемлемых действий для достижения целей организации.

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

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

1.3. Факторы мотивации труда

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

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

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

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

однако требует наличия дополнительных факторов мотивации.

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

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

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

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

Межличностные отношения. Человек является социальным существом, вследствие чего устойчивый позитивный социально-психологический климат коллектива оказывает положительное влияние на его трудовую деятельность. Работнику, который старается быть частью коллектива, важны отношения с коллегами. Такому работнику необходимо усвоить основные обычаи и принципы работы в организации, т. е. включиться в корпоративную среду, которая выступает некой

атмосферой, в которой существуют работники, а также соблюдать определенные правила и традиции, сформировавшиеся в процессе общей деятельности (табл. 1). При этом сильнейшим стимулом в подобной ситуации будет возможность повысить свою репутацию в коллективе.

Независимость и личностный рост. Этот фактор мотивации персонала характеризуется стремлением работника к определенной свободе действий.

Таблица 1. **Мотивационное значение основных структурных элементов корпоративной культуры (по Э. Шайну)**

Уровень	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
Ядро	Ценности	При совпадении систем корпоративных и личностных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне. Признание ценности труда работника для организации удовлетворяет потребность в богатом содержании труда. Таким образом, при идентификации работника с ценностями организации формируется внутренняя мотивация к труду
	Нормы / правила	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
Подповерхностный уровень	Традиции	Участие в различных ритуалах организации и принятие существующих традиций позволяет удовлетворить социальные потребности в принадлежности к организации, а также в поддержании социальных контактов
	Ритуалы	
Поверхностный уровень	Символика и форма одежды	Наличие символики организации у работника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности
	Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям, разделяется и принимается работником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности
	Язык	Принятие определенных организационных языковых норм работниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе

Для него главное значение имеют возможности самостоятельно принимать решений, определять цели и задачи, выбирать методы их достижения. Работник, для которого значим данный фактор, хорошо может справляться как с руководящей должностью, так и с творческой работой, требующей дополнительных усилий. При этом существует

вероятность снижения эффективности и результативности труда вследствие потери интереса к работе или чрезмерном контроле за ее выполнением. Следует отметить, что в процессе трудовой деятельности подобного работника в качестве основного мотива будет выступать потребность в самореализации.

Неочевидные факторы мотивации. Кроме внутренних и внешних факторов мотивации, в ряде литературных источников выделяют такие группы факторов, как неочевидные факторы. К данной группе факторов мотивации относятся:

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

1.4. Виды мотивации труда

В зависимости от того, какие цели ставит перед собой мотивирующий, выделяют два основных типа мотивации. *Первый тип* представляет собой *побуждение работника к действию путем внешнего воздействия*. Данный тип мотивации предполагает понимание потребностей человека, удовлетворение которых может побудить работника к действию. Подобный тип мотивирования предполагает вариант торговой сделки, где мотивирующий покупает труд мотивируемого. При этом в случае, когда у работника и руководителя не оказывается точек взаимодействия, данный тип мотивирования невозможен.

Второй тип мотивирования представляет собой *формирование особой мотивационной структуры человека*. В таком случае основной целью мотивации второго типа является развитие и усиление необходимых мотивов работника, и ослабление тех мотивов, которые мешают эффективному управлению трудовой деятельностью. Подобный тип мотивации основан скорее не на сделке, а носит скорее воспитательный и образовательный характер. Такой тип мотивирования гораздо сложнее, требует значительных затрат времени и усилий, однако его результаты окупают себя.

Вышеназванные типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике в успешных организациях руководители стремятся сочетать оба типа, когда для поддержания мотивационной структуры второго типа используются внешние воздействия первого. При этом одним из наиболее острых вопросов современной науки является *вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации»*. Подобная ситуация связана с тем, что деятельность человека формируется совокупностью внешних и внутренних мотивов, при этом одни и те же мотивы могут быть созданы как под воздействием внешней мотивации, так и под воздействием внутренней. Следовательно, в подобной ситуации важно понимать взаимодействие обоих типов.

Вторым немаловажным вопросом является *вопрос о связи мотивации и конечного результата работы*. Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на трудовую деятельность человека. Вместе с тем, между мотивацией и конечными результатами трудовой деятельности нет четкой зависимости. Так, работник с высоким уровнем мотивации может выполнять работу значительно хуже, аналогичной работы для другого работника с низким уровнем мотивации. Такая ситуация объясняется тем, что помимо мотивации на результаты труда также оказывают влияние ряд факторов, среди которых: образование; уровень квалификации; стаж работы; способности работника и т. д.

Вышеназванное порождает третий вопрос – *вопрос о вознаграждении работника*. Так, если вознаграждать предусмотрено только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего более низкие результаты ввиду иных факторов, не связанных с мотивацией. С другой стороны, если не учитывать результаты труда, то можно снизить мотивацию работников, имеющих высокие результаты деятельности. В данном случае, решение подобной проблемы имеет *ситуационный характер*. Таким образом, для эффективного управления персоналом важно четко сформулировать три основных вопроса, связанных с мотивацией труда и уметь их решать с целью побуждения работника к эффективной трудовой деятельности.

А. Я. Кибанов выделяет внешние по отношению к организации факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, принуждение к труду и контроль за исполнением; культура на уровне общества, организации или группы людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения (регулирование поведения без видимого принуждения); рынок как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже, отношениях собственности и равновесии интересов продавца и покупателя [10].

Э. А. Уткин дополняет данную классификацию, отмечая воздействие на работников таких внутриорганизационных факторов как: организационная структура, т. е. воздействие через отношения власти и подчинения; культура организации, т. е. воздействие через систему ценностей и норм; рынок, т. е. воздействие через систему отношений купли-продажи; организация управления и качество управленческих решений, т. е. через восприятие, понимание и принятие решения работниками; организация контроля деятельности [26].

Существуют и другие критерии определения видов мотивации. Так, *мотивация бывает положительной и отрицательной*. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной. Например, конструкция «если я выполняю работу в срок – я получу премию» является положительной мотивацией. Конструкция «если я выполняю работу в срок – меня не лишат премии» является отрицательной мотивацией.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления. Такая мотивация основана в большей степени на внутренних мотивах работника. Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянного внешнего подкрепления.

Но есть и *дополнительные виды мотивации*: *индивидуальная мотивация*, направленная на поддержание индивидуальных потребностей конкретного человека (жажда, голод, избегание боли и т. д.); *групповая мотивация* – мотивация, связанная с взаимодействием человека в социуме (забота о потомстве, поиск своего места в обществе, поддержание структуры общества и т. п.); *познавательная мотивация* – мотивация, связанная с исследовательской деятельностью человека (игровая деятельность, изучение нового).

Кроме того, различают отдельные *мотивы, которые движут поступками людей*: мотив *самоутверждения* – это стремление получить самоуважение в обществе, мотив *престижа* – это стремление получить в обществе особый статус; мотив *идентификации* – это стремление к тому, чтобы походить на кого-то (кумир молодежи и его фанаты); мотив *власти* – это стремление человека к возможности оказывать влияние на общество; *процессуально-содержательные мотивы* – это побуждение к деятельности не за счет использования внешних факторов, а вследствие интереса к содержанию трудовой деятельности; мотив *саморазвития* – это стремление работника к раскрытию своих потенциальных возможностей; мотив *достижения* – это стремление показать лучшие результаты; *просоциальные мотивы* (общественно зна-

чимые) – это мотивы, которые связаны с чувством ответственности перед обществом; мотив аффилиации (присоединения) – стремление устанавливать и поддерживать связь с социумом, стараться быть частью социальной группы.

1.5. Принципы трудовой мотивации

Принцип трудовой мотивации – это руководящее положение, основное правило, установка для мотивационной деятельности. В научной литературе выделяют четыре основных принципа трудовой мотивации: полимотивированность трудовой деятельности, иерархическая организация, принцип справедливости, принцип подкрепления.

Полимотивированность трудовой деятельности. Деятельность человека является полимотивированной, т. е. на поведение работников может одновременно воздействует огромное многообразие мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, эффективно организовать рабочий процесс, а, с другой стороны – избежать конфликта мотивов, требующих от человека различных линий поведения.

Стоит отметить, множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагают наличия определенных связи между ними. Вследствие чего, между подавляющим большинством мотивов могут устанавливаться *компенсаторные отношения*. Недостаточный уровень мотивации одного мотива может быть скомпенсирован применением другого.

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

Принцип справедливости. В процессе трудовой мотивации работник проводит оценку ее справедливости и сопоставляет данное значение с аналогичными мотивами применительно к другим работникам организации. Работники предприятия нацелены на сохранение справедливости в подобном соотношении. При этом, нарушение данного принципа, как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, ко-

торое значительно снижает эффективность трудовой мотивации. Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным.

Принцип подкрепления. Трудовое поведение работника, вызванное определенными действиями с его стороны, имеет, как правило, конкретные последствия. В случае, когда данные последствия воспринимаются работником как ожидаемые и позитивные, то работник будет стремиться повторять данные действия. В противном случае – работник постарается избегать подобного поведения, чтобы избежать последствий. Исходя из сущности данного принципа, можно выделить два основных вида подкрепления: позитивное и негативное.

Позитивное подкрепление – это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. В условиях трудовых отношений позитивное подкрепление, имеющее значимость для работника организации, используется для закрепления трудового поведения. При этом необходимо понимать, что подкрепление связано с мотивационной структурой человека и имеет субъективный характер.

Негативное подкрепление – это стимулы, снижающие вероятность нежелательного и неблагоприятного поведения. Такое подкрепление может не только блокировать нежелательное поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа дает возможность не выслушивать замечания придиричивого руководителя.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6. Модель процесса мотивации труда

Очевидно, что трудовое поведение работника зависит от возникающих потребностей и, как следствие, появляющихся мотивов. Механизм мотивации персонала изображен на рис. 1.

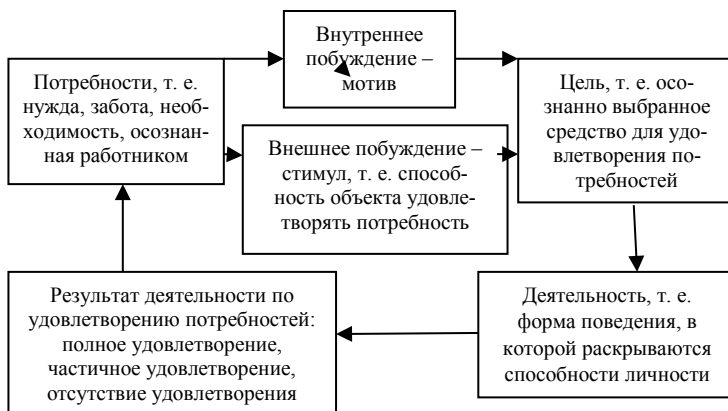


Рис. 1. Механизм мотивации персонала

Однако, вследствие субъективного характера мотивов, существует реальная проблема в понимании потребностей индивида и его устрем-

лений. Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Например, система мотивации персонала, разработанная К. Б. Герасимовым (прил. С).

При этом стоит отметить, что в современной научной литературе нет общего подхода к мотивационному процессу. Самая общая концепция мотивационного процесса сводится к реализации следующих положений: работник осознает вознаграждение за свою трудовую деятельность и соотносит его со своими потребностями; после определения соответствия работник настраивает себя на определенное поведение в процессе трудовой деятельности.

Исходя из вышеназванных положений, общая модель процесса мотивации имеет следующий вид (рис. 2).

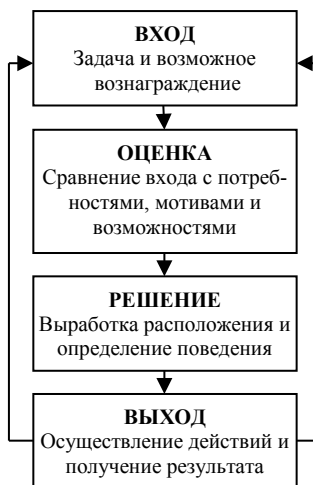


Рис. 2. Общая модель процесса мотивации труда

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

Первым этапом такой модели мотивационного процесса является вход. *Этап «входа»* включает: постановку задачи трудовой деятельности; доведение до работника критериев оценки конечного результата

труда; возможное вознаграждение, соответствующее значениям критериев оценки результата.

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

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

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

1.7. Мотивация и психофизиологический контракт

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

В отношениях между работником и работодателем, каждая из представленных сторон предполагает равноценный обмен. Работник ожидает получить за результаты своей трудовой деятельности соответствующее вознаграждение, работодатель же – ожидает от работника результаты, соответствующие его оплате. Так, среди требований, предъявляемых организацией к трудовой деятельности, можно выделить следующие: 1) добросовестное выполнение задания; 2) лояльное отношение к организации; 3) инициативность и творческое отношение

к работе; 4) принятие правил и норм, действующих в организации; 5) готовность идти навстречу администрации; 6) желание обучаться и развиваться и т. д.

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

Стоит отметить, что данный контракт получил название психологический, так как подобные ожидания нигде не задокументированы. Между тем, каждый из субъектов контракта понимает и принимает требования своего оппонента (например, рис. D1). Стоит отметить, что в процессе трудовой деятельности каждой из сторон могут быть зафиксированы как реализующиеся, так и не реализующиеся ожидания, при этом субъекты контракта имеют минимальный приемлемый порог реализации. В случаях, когда ожидания становятся ниже порогового значения, данная ситуация рассматривается как нарушение психологического контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 2).

Таблица 2. Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации

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

Если рассматривать психологический контракт с позиций работника, то можно выделить три основных аспекта:

- ожидания и требования работника, связанные с его трудовой деятельностью;
- понимание работником требований, предъявляемых к нему со стороны руководства;
- оценка справедливости требований организации и оценка возможности корректировки своих ожиданий в соответствии с данными требованиями.

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

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

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

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям: мотивация, потребность, мотив, стимул, стимулирование.
2. Какие факторы мотивации Вы знаете?

3. Назовите основные функции мотивации?
4. Какие виды мотивации в зависимости от целей субъекта Вы можете назвать?
5. Перечислите основные принципы трудовой мотивации.
6. Назовите структурные элементы модели процесса мотивации.
7. Что понимается под психофизиологическим контрактом и к каким последствиям приводит его нарушение?

2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

2.1. Эволюция взглядов на мотивацию трудовой деятельности

Рассматривая эволюцию теории мотивации трудовой деятельности, можно выделить ряд этапов: ранние идеи мотивации; традиционный подход; подход с позиций человеческих отношений; подход с позиций человеческих ресурсов; современный подход.

Ранние идеи мотивации. За тысячи лет до того, как появилась трактовка понятия «мотивация» было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, поставленных перед ними. Так, около 2 тыс. лет до н. э. царь Вавилона Хаммурапи законодательно установил для некоторых поданных уровень заработной платы. Множество мифов говорит о правителях, держащих награду перед глазами будущего героя, или заносящих меч над его головой. На практике же вплоть до конца XIX в. предполагалось, что люди сами готовы служить, и будут благодарны за все то, что позволит им и их семье продолжить существование. Особо остро ситуация была выражена в годы промышленной революции, в то время фермеры наводняли города и буквально выпрашивали возможность работать по 14 часов в сутки на опасных для жизни условиях труда за плату, которой хватало только на еду и продолжение своего существования.

Традиционный подход. В подобных условиях в 1776 г. появляется первое понятие о мотивации, описанное в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», автором которого являлся А. Смитт. Автор предложил концепцию «экономического человека», согласно которой человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. А. Смитт предложил мотивации по методу «кнута и пряника», который лег в основу последующих концепций мотивации.

В этот же период формируются такие концепции, как «верующий человек» и «механистический человек». Концепция верующий человек

состоит в том, что при помощи веры обосновывалось, поддерживалось и оправдывалось приумножение и накопление капитала.

Сущность концепции «механистический человек», предложенной в научной организации труда Ф. У. Тейлором состоит в том, что человек рассматривался как продолжение машины, которой должен соответствовать. При этом представителями данной концепции вводится понятие «достаточной дневной выработки» предполагающее, что отклонение от данного нормативного показателя сопровождалось соответствующим изменением в оплате труда работника. Значительный рост производительности труда, явившийся результатом применения данной концепции в условиях производства и сочетание ее с более эффективным применением специализации и стандартизации, были впечатляющими.

Подход с позиций человеческих отношений. Постепенно с развитием науки и техники уровень жизни среднего класса работников начал улучшаться. В таких условиях изменения в заработной плате не всегда заставляют работника трудиться более усердно. Вследствие чего, нематериальные факторы стали рассматриваться как наиболее существенные мотиваторы, по сравнению с материальными факторами. В начале XX в. концепция «механистического человека» замещается концепцией «социального человека», «эмоционального человека». В соответствии с концепциями данного периода разрешение проблем между администрацией и работниками находилось в рамках социальных отношений, а суть управления выражается в контроле эмоций.

Одним из наиболее ярких представителей данного периода является Э. Мейо. Так, в 1923–1924 гг. в ходе эксперимента на базе текстильной фабрики в Филадельфии ученый доказал значимость социальных факторов. Показатель текучести персонала в прядильном цехе составлял более 250 %, в то время как в других цехах не превышал 5–6 %. Рост заработной платы не оказывал никакого воздействия на данную ситуацию. Проведя анализ, Э. Мейо заключил, что в данном цехе работники не имеют возможности общаться друг с другом, вследствие чего сущность решения проблемы лежит не в увеличении заработной платы, а в корректировке условий труда. Вследствие чего, ученый с разрешения администрации ввел два 10-минутных перерыва на отдых. Результат был незамедлительным. Показатель текучести кадров значительно снизился. В дальнейшем администрация отменила перерывы, и показатель текучести кадров вернулся к 250 %, что подтвердило исследования Э. Мейо. В ходе экспериментов он выявил зависимость

производительности индивидуального труда работника от социального взаимодействия и группового поведения (табл. 3).

Таблица 3. Три уровня мотивирования персонала

Уровни	Знания менеджера	Умения менеджера
Отдельный работник	Психология личности: потребностно-мотивационная сфера, ценностные ориентации характерологические и психофизиологические особенности, защитные механизмы	Разрабатывать индивидуальные программы развития и стимулирования
Отдельная группа	Процессы командообразования. Групповая динамика	Использовать общие законы развития группы в работе, быть лидером, формировать команду, ставить цели, распределять задачи, координировать деятельность всех и каждого
Организационный уровень	Знать процедуры работ, политику и культуру отношений с работниками предприятия	Организовывать рабочий процесс

Э. Мейо установил, что достаточно оказать внимание отдельному работнику в организации, как повышается производительность труда коллектива, так и повышается осознание значимости своей работы. Э. Мейо сделал вывод, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда работников более сильное воздействие, чем физические условия.

Подход с позиций человеческих ресурсов. Вследствие развития подхода человеческих отношений в 1950-х гг. формируется новый подход, рассматривающий человека, как многогранную личность. Так, в соответствии с данным подходом впервые рассматривается индивидуальность личности и многообразие факторов мотивации. Сторонники подхода предполагали мотивацию человека системой, в основу которой положена совокупность материальных и нематериальных факторов.

В данный период появляется концепция «неомеханистического человека» или «инструментального человека». Вследствие научно-технической революции предполагалась наличие групповых форм работы. Предусматривались возможности совершенствования разделения труда и его перемены, совмещение рабочих операций, быстрое переобучение и повышение квалификации и других условий для многостороннего развития работника предприятия. Стоит отметить, что

подход к мотивации с позиции человеческих ресурсов лежит в основе современных концепций.

Современный подход. Современный подход основан на изучении поведения человека в процессе трудовой деятельности. Такой подход стремится дать объяснение мотивации работника путем создания моделей мотивации. Современный подход основан на выделении двух основных типов теорий: содержательные теории; процессуальные теории.

Содержательные теории – это теории, основанные на выявлении и изучении отдельных потребностей (или мотивов), определяющих деятельность индивида. К основным содержательным теориям мотивации можно отнести: 1) теорию иерархии потребностей Маслоу; 2) двухфакторную модель мотивации Герцбега; 3) трехфакторную модель Макклелланда; 4) X-, Y-теория Макгрегора; 5) диспозиционную и аттитудную модели (А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, Г. В. Олпорт и др.); 6) типологическую модель В. И. Герчикова; 7) систему сбалансированных показателей Х. Рамперсада.

Процессуальные теории – это теории, рассматривающие мотивацию как процесс и сосредоточенные на изменении процесса и его результата посредством воздействия факторов внутренней и внешней среды. Наиболее известными процессуальными теориями являются: 1) теория Портера-Лоулера; 2) теория ожиданий В. Врума; 3) теория справедливости С. Адамса; 4) целевая теория мотивации Э. Локка; 5) теория подкрепления Скинера.

Более детально современные теории мотивации будут изложены в следующих разделах.

В литературных источниках можно встретить и другую классификацию мотивационных теорий. Например, прил. F.

2.2. Теория иерархии потребностей Маслоу

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

Так, термин «пирамида потребностей» – это общепринятое название иерархической модели потребностей человека, представляющей собой упрощённое изложение идей американского психолога А. Маслоу (рис. 3).



Рис. 3. Пирамида потребностей А. Маслоу

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

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

Важно подчеркнуть, что А. Маслоу считал, что эти потребности человека что-то вроде инстинктов, определяющих направленность поведения человека. При этом, автор считал первые три уровня потребностей: физиологические, безопасность, принадлежность – потребностями дефицита, проявляющиеся из-за лишений человека. С точки зрения управления, *потребности дефицита* требуют полного удовлетворения, так как это позволяет избежать негативных последствий. Потребности верхних уровней: признание; самоактуализация – это

потребности роста, проявляемые не из-за отсутствия чего-либо, а из-за желания к саморазвитию. С позиции управления, согласно теории А. Маслоу, мотивация работников должна быть направлена на поддержание и удовлетворение потребностей роста. В табл. 4 представлены основные способы удовлетворения таких потребностей.

Таблица 4. Основные способы удовлетворения потребностей роста

№ п. п.	Потребность	Сущность	Методы удовлетворения
1	2	3	4
1	Физиологические потребности	Базисные потребности в пище, воде, тепле, отдыхе, обеспечивающие выживание человека	Выплата соответственной заработной платы, обеспечение занятости с обязательным отдыхом, как в процессе самой работы, так и на более продолжительные периоды
2	Потребность в безопасности и стабильности	Удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, уверенность в завтрашнем дне, стабильность жизнедеятельности, постоянства социума и отношений между его членами	Организация гарантирует работнику постоянную работу, страхование, пенсионное обеспечение, справедливые причины увольнения
3	Потребность в принадлежности	Желание быть любимым, стать признанным членом общества, поддерживающим постоянные контакты с другими	Формирование корпоративной культуры как общности. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Совместное решение задач, участие в общественной жизни компании и своей группы
4	Потребность в признании	Потребность человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности. Вобретении социального положения. Обеспечение уверенности, независимости и внимания окружающих	Организация способна дать ему возможность почувствовать свою уникальность. Например: 1) формирование стабильного положительного социально-психологического климата; 2) обеспечение положительной обратной связи; 3) высокая оценка и поощрение результатов трудовой деятельности; 4) привлечение работников к управлению; 5) формирование карьеры; 6) обеспечение обучения и переобучения, стажировки и т. д., которые в совокупности повышают компетенцию работника

1	2	3	4
5	Потребность в самоактуализации	Стремление человека к раскрытию заложенного в нем потенциала	Организация может предоставлять работнику возможность карьерного роста; способствовать обучением, предоставляя свободу при решении задач, делая их более разнообразными и сложными. Например: 1) организация тренингов для получения новых знаний и навыков, позволяющих раскрывать потенциал работников; 2) предоставлять работникам разнообразную работу, требующую творческого подхода; 3) ставить перед подчиненными сложные, но выполнимые цели, требующие полного раскрытия потенциала; 4) поощрять проявление творческих способностей

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

При этом к *основным недостаткам теории* можно отнести:

- проблема количественной оценки удовлетворенности потребностей человека;
- ошибки, связанные с инерцией стереотипов, т. е. наличие желания удовлетворение потребностей, после их полного удовлетворения.

2.3. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера

Американский ученый К. Альдерфер в 1972 г. разработал *теорию потребностей существования, связи и роста* (или ERG – Existence, Relations, Growth). Он уточнил и творчески развил теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а *три класса (группы) потребностей*:

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

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

3. *Потребности личностного роста*, т. е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении. Они включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т. п. (рис. 4).

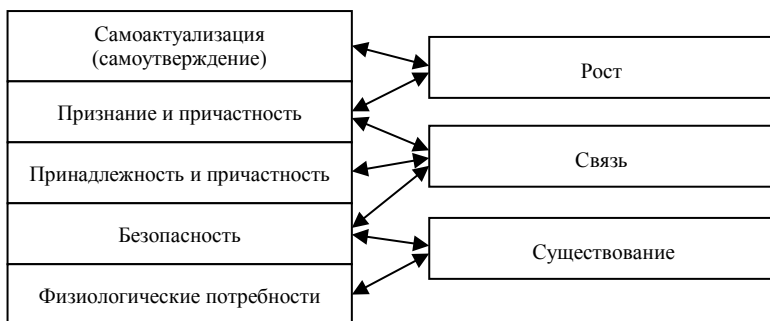


Рис. 4. Соотношение иерархии потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей только при движении снизу вверх, т. е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях, т. е. вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз – фрустрацией, т. е. поражением в стремлении удовлетворить потребность. Следовательно, два направления в движении потребностей открывает дополнительные возмож-

ности в мотивировании людей. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация, возможно, предоставит ему возможности для удовлетворения этой потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования человека.

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

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

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

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

2.4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Сущность теории двух факторов Герцберга заключается в том, что все потребности, влияющие на экономическое поведение работника,

по своей направленности подразделяются на две группы: факторы мотиваторы; гигиенические факторы (рис. 5).

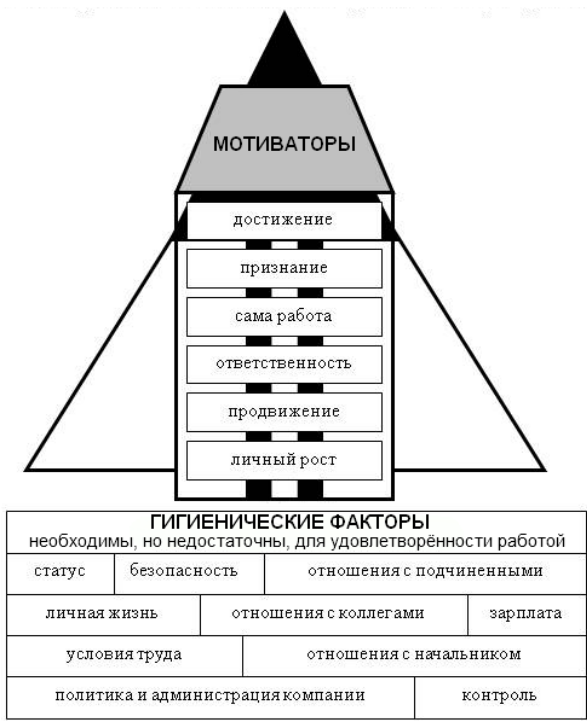


Рис. 5. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Рассмотрим вышеизложенные группы факторов более подробно.

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

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

Гигиенические факторы. В данную группу включены факторы, которые удовлетворяют потребности человека, помогая избежать непри-

ятных ситуаций. Примерами гигиенических факторов, согласно Герцбергу, являются: условия труда работника; политика и администрация предприятия; степень непосредственного контроля за работой; сохранение рабочего места; межличностные отношения с начальником; личная жизнь работника; межличностные отношения с коллегами; уровень заработной платы работника; статус организации; безопасность работника; межличностные отношения с подчиненными.

Стоит отметить, что гигиенические факторы направлены на создание неудовлетворенности работой и очень редко работают на степень ее повышение.

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

Основными *преимуществами теории Ф. Герцберга* являются:

- систематизация факторов, оказывающих влияние на отношение работника к трудовой деятельности;
- модель, демонстрирующая влияние отдельных факторов на изменение отношения человека к трудовой деятельности.

К недостаткам теории можно отнести:

- не достаточное внимание к влиянию внешних факторов на мотивацию к трудовой деятельности;
- проблемы с оценкой оптимального уровня удовлетворения потребностей работника.

2.5. Трехфакторная модель Д. Макклелланда

Трехфакторная модель Д. Макклелланда является одной из основных содержательных теорий мотивации и базируется на выделении и взаимодействии трех типов потребностей: соучастие; власть; достижение (рис. 6).

Согласно автору, потребности не имеют иерархической структуры и оказывают различную степень проявления в зависимости от объекта мотивации. При этом *сущность теории Д. Макклелланда* заключается в том, что мотивация работников определяется комбинацией таких потребностей. Рассмотрим потребности, предлагаемые Д. Макклелландом, более детально.

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



Рис. 6. Трехфакторная модель Д. Макклелланда

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

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

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

С позиции управления, согласно теории Д. Макклелланда, руководитель может быть неформальным лидером только в том случае, когда этот человек имеет ярко выраженную потребность во власти второго типа, т. е. ориентирован на власть как средство достижения личных целей или целей организации в целом. Работникам с ярко выраженной потребностью в достижении цели подходит индивидуальная работа, в то время как работникам с потребностью соучастия – коллективные формы организации труда. Стоит отметить, что эффективность трудовой деятельности работника с ярко выраженной потребностью в соучастии может снижаться из-за боязни ухудшить отношения с коллективом. Основные способы мотивации работников, основанные на потребностях, согласно теории Д. Макклелланда, представлены в табл. 5.

Таблица 5. Способы удовлетворения основных потребностей Д. Макклелланда

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

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

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

2.6. X-, Y-теория Макгрегора

X-, Y-теория Макгрегора – это содержательная теория мотивации, отличительной особенностью которой является то, что автор указывает на прямую зависимость между применяемой системой мотивации и субъектом управления, осуществляющим мотивационную деятельность. Так, в зависимости от субъекта Макгрегор предложил выделять две категории, названные им «теорией X» и «теорией Y» (рис. 7).

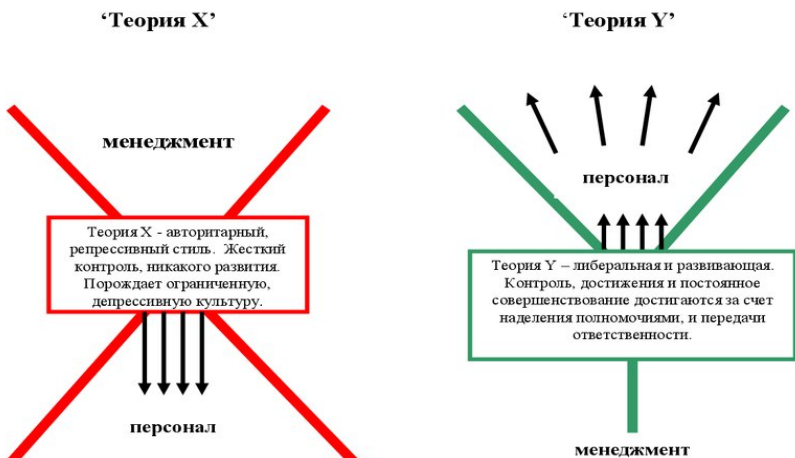


Рис. 7. X-, Y-теория Макгрегора

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

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

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

3) внешнее воздействие. Осуществление эффективной трудовой деятельности возможно только при условии внешнего воздействия, такого как: принуждение; контроль; угроза наказания;

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

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

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

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

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

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

С позиции управления менеджеры, придерживающиеся теории X, в случае проявления ошибок в функционировании предприятия прилагают усилия возложение ответственности на подчиненных, а не на устранение ошибок, поиск причин (отсутствие подготовки и квалификации, ошибки системы, ошибки стратегии и т. д.) и предотвращение их повторения в будущем. При этом руководители полагают, что единственным главенствующим мотивом понятным для работника являются деньги. Стоит отметить, что деятельность менеджеров в рамках теории X порождает ограниченную депрессивную культуру, так как способствует понижению морального духа работников. При этом в рамках данной теории наиболее уместным является авторитарный стиль управления.

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

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

К основным недостаткам модели можно отнести: отсутствие анализа изменения моделей с течением времени; идеализация модели Y,

как наиболее универсальной базы для управления персоналом организации.

2.7. Диспозиционная модель личности В. А. Ядова

Диспозиция – это предрасположенность человека к восприятию социальной ситуации и условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях. Основная идея диспозиционная модель личности заключается в том, что человек обладает сложной системой различных установок (диспозиций), которые регулируют его поведение и деятельность. Согласно В. А. Ядову, *общий механизм образования фиксированной социальной установки* можно описать по следующей формуле, отражающей соотношение трех компонентов диспозиционных образований: потребности личности; установки; условий деятельности:

$$П \rightarrow Д \leftarrow С,$$

где П – потребность,

Д – диспозиция,

С – ситуация или условия деятельности.

Стоит отметить, что механизм образования фиксированной социальной установки, согласно автору, имеет иерархическую структуру, т. е. можно обозначить более низкие и более высокие уровни (рис. 8).

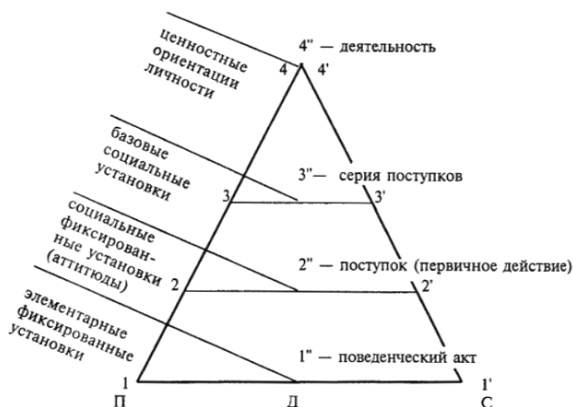


Рис. 8. Иерархическая система диспозиционной регуляции поведения В. А. Ядова

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

Так, с точки зрения иерархии потребностей В. А. Ядов выделял такие уровни, как:

- ближайшее семейное окружение, под которым понимают контактную группу, в рамках которой непосредственно происходит существование индивида (жена, дети);
- малая контактная группа, т. е. контактная группа, в рамках которой непосредственно действует индивид;
- широкая сфера деятельности, под которым понимают контактную группу, связанную с определенной сферой труда, досуга, быта;
- социально-классовая структура, т. е. сфера деятельности, в которую индивид включается через освоение идеологических и культурных ценностей общества.

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

- предметные ситуации, т. е. ситуации, характеризующиеся быстрым изменением и относительно кратковременным проявлением;
- ситуации группового общения, т. е. ситуации, характерные для деятельности индивида в рамках малой группы;
- устойчивые ситуации, т. е. ситуации, протекающие в сферах труда, досуга, быта и имеющие более устойчивый длительный характер;
- долгосрочные устойчивые ситуации, т. е. ситуации, связанные с наиболее широкой сферой жизнедеятельности личности (экономическая, политическая и идеологическая структуры функционирования общества).

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

- элементарные фиксированные установки, под которыми понимают низший уровень диспозиции, основанный на базе физиологических потребностей (потребностей в еде, жилище и т. д.);
- социальные фиксированные установки, т. е. установки, проявляющиеся в разных конкретных ситуациях при взаимодействии человека в обществе;
- базовые (обобщенные) социальные установки, реализующиеся в типичных ситуациях взаимодействия индивидов и предназначенные

для нахождения баланса между социальными потребностями и социальными ситуациями;

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

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

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

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

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

Важно подчеркнуть, что в формировании каждого диспозиционного образования в том или ином соотношении принимают участие такие компоненты, как: когнитивные (рациональные); эмоциональные; поведенческие.

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

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

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

К недостаткам концепции можно отнести:

- отсутствие критериев, позволяющих отделить ситуации, в которых доминирующее положение занимают те или иные диспозиции;

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

2.8. Типологическая модель В. Герчикова

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

работника. В отличие от большинства содержательных теорий, автор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников, отражающие преимущественную направленность деятельности человека. Сущность типологической модели заключается в том, что при применении к работнику системы стимулирования необходимо учитывать его внутренние мотивы. Так, автор разделил все трудовые мотивации на два типа: мотивации достижения; мотивации избегания.

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

Рассмотрим вышеизложенные мотивационные типы более подробно:

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

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

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

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

5) *мотивация избегания* – это стремление работника избежать наказания или других негативных последствий за низкие результаты трудовой деятельности. Мотивация избегания характерна для люмпенизи-

рованного (избегательного) типа. Работник с ярко выраженным люмпенизированным мотивационным типом не стремится к трудовой деятельности в принципе и выполняет только ту деятельность, которая не влечет за собой негативных последствий. Таких работников не пугает низкий уровень компенсации за выполнение трудовой деятельности, при условии, что уровень компенсации коллег не будет превышать их собственную компенсацию.

Необходимо отметить, что ввиду своих особенностей каждому из пяти мотивационных типов свойственен отличительный набор потребностей, ввиду чего, для их удовлетворения необходимо применять соответствующие формы стимулирования (табл. 6).

Таблица 6. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

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

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

«применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

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

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

С позиции управления типологическая модель Герчикова позволяет максимально эффективно осуществлять подбор, расстановку и внутрифирменные перемещения персонала (табл. 7).

Таблица 7. Предпочтительные типы мотивации для различных позиций

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

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

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

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

2.9. Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада

Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада – содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации (рис. 9).

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

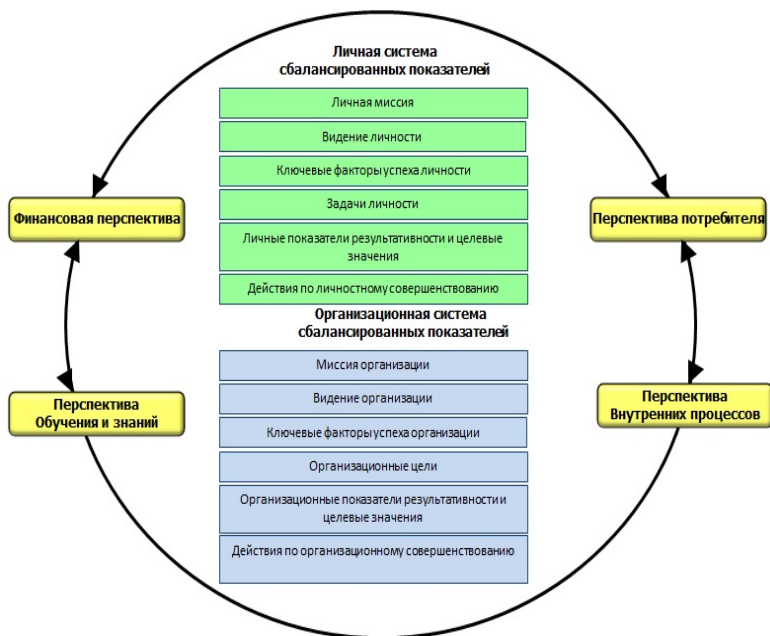


Рис. 9. Универсальная система показателей деятельности Х. Рамперсада

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

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

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

Личная система сбалансированных показателей включает в себя: личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха личности, цели личности, личные показатели результативности, целевые значения и действия по личностному совершенствованию.

Самоуправление, саморазвитие и самокоучинг лежат в основе системы сбалансированных показателей и относятся как к менеджерам,

так и к рядовым работникам всей организации. Аналогичными элементами и последовательностью действий обладает и любая организация.

Организационная система сбалансированных показателей включает в себя: организационное видение, организационную миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели организации, показатели результативности организации, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование.

Этот подход включает:

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

- развитие организационных стратегий с целью достижения организацией конкурентных преимуществ.

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

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

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

Вопросы для самопроверки

1. Какие этапы эволюции теории мотивации Вы знаете?
2. Назовите уровни потребностей согласно иерархии А. Маслоу.
3. Какие мотивационные факторы, согласно модели Герцберга Вы можете назвать?
4. В чем заключается сущность трехфакторной модели мотивации Д. Макклелланда?
5. Что такое Y-теория Макгрегора и в чем ее преимущество?
6. Что такое диспозиция согласно В. А. Ядову?
7. Какие типы мотивационного поведения выделяет В. Герчиков?
8. В чем сущность системы сбалансированных показателей согласно Х. Рамперсаду?

3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

3.1. Теория ожиданий В. Врума

Теория ожиданий В. Врума – процессуальная теория мотивации, сущность которой заключается в том, что работник достигает поставленных целей только в том случае, когда есть активная потребность и он уверен в том, что прикладываемые усилия позволят ее удовлетворить.

Так, согласно автору, теория ожиданий основана на выделении трех типов связей: затраты – результат; результат – вознаграждение; удовлетворение – вознаграждение (валентность) (рис. 10).

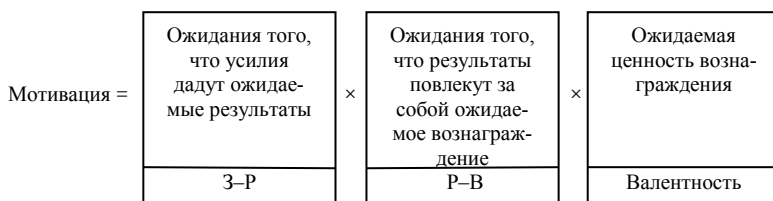


Рис. 10. Формула теории ожидания В. Врума

Рассмотрим вышеизложенные связи более подробно.

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

К основным причинам нарушения связи затраты – результат относятся: низкая квалификация работников; отсутствие полномочий на полноценное выполнение трудовой деятельности; низкая самооценка работника и т. д.

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

Результат – вознаграждение. Согласно такому типу взаимосвязи работник ожидает определенного вознаграждения за полученный результат. Стоит отметить, такая взаимосвязь должна быть максимально очевидна, в противном случае мотивация подчиненных снижается. В формуле трудовой мотивации взаимосвязь представлена значимым для самого работника итогом деятельности (уважение, материальное вознаграждение, признание и т. д.).

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

Процессуальная теория ожидания устанавливает, что *поведение работников организации определяется поведением:*

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу работника;

- работника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- работника и руководителя, которые допускают, что при определенном улучшении качества работы работнику будет выдано определенное вознаграждение;

- работника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

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

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

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

3.2. Теория справедливости С. Адамса

Теория справедливости С. Адамса – это процессуальная теория мотивации, согласно которой работники в процессе трудовой деятельности проводят оценку затраченных усилий и получаемого вознаграждения и сопоставляют данные значения с аналогичными показателями применительно к другим работникам предприятия (рис. 11).

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

В качестве «входа» выступают: временные ресурсы; знания; профессиональный опыт; хорошее отношение к руководителю; трудолюбие; гибкость; целеустремлённость; терпимость; энтузиазм; доверие к руководству компании и многое другое.



Рис. 11. Теория справедливости С. Адамса

Примерами «выхода» могут служить: безопасность на рабочем месте; своевременная заработная плата, бонусы, премии; признание; доверие со стороны руководства; развитие и саморазвитие; ощущение собственной значимости; удовлетворение; похвала; благодарность и иные стимулы.

В случае наращивания баланса между «входом» и «выходом» работник оценивает соотношение затрат и вознаграждения как несправедливое. Последствиями такой оценки является проявление негативных поведенческих и психологических реакций и значительное снижение мотивации к выполнению трудовой деятельности. Последствия несправедливых действий согласно теории С. Адамса представлены в табл. 8. Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным.

Таблица 8. Возможные реакции работников на несправедливые действия

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

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

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

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

3.3. Теория Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера – это содержательная теория, включающая в себя элементы двух других теорий – теории справедливости и теории ожиданий. *Сущность данной теории* выражается через взаимосвязь пяти составляющих процесса мотивации: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения (рис. 12).



Рис. 12. Схема модели мотивации Портера-Лоулера

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

Достижимые результаты от процесса трудовой деятельности при этом находятся в зависимости от трёх других переменных:

- затраченных человеком усилий;
- способностей и характера работника;
- оценки в процессе трудовой деятельности своей роли.

Стоит отметить, что, согласно теории Портера-Лоулера, человек имеет собственную оценку полученного им внутреннего и внешнего вознаграждения за результаты трудовой деятельности. Соответствующую

щий ожиданиям и справедливый уровень вознаграждения определяет отношение человека к трудовой деятельности.

С позиции управления схема модели мотивации Портера-Лоулера вызывает интерес, так как авторы утверждают, что в эффективной системе мотивации высокие результаты трудовой деятельности работников являются причиной удовлетворения работника, а не следствием. То есть, для достижения таких результатов удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании. Важно также подчеркнуть, что в рамках данной процессуальной теории следует постоянно контролировать работу персонала, так как в случаях, когда работник ощущает, что за повышением трудовой активности не последует вознаграждение, он теряет мотивацию к выполнению трудовой деятельности на должном уровне.

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

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

3.4. Целевая теория мотивации Э. Локка

Целевая теория мотивации Э. Локка (теория целеполагания) – это процессуальная теория мотивации, отражающая взаимосвязь между постановкой цели и мотивацией работников. Так, сущность теории заключается в том, что намерение работника предприятия работать для достижения поставленной цели само по себе выступает сильнейшей мотивацией. В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом (рис. 13).

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

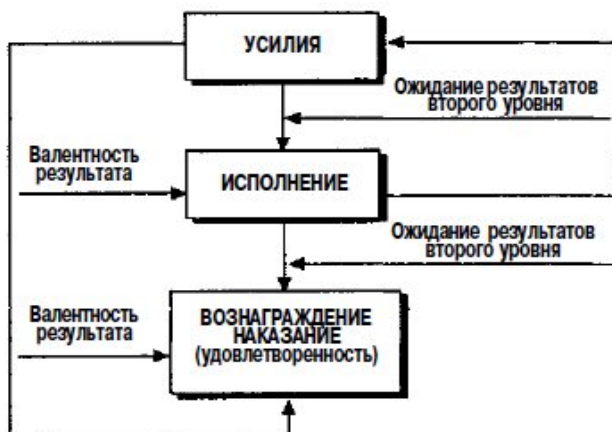


Рис. 13. Базисная модель, описывающая процесс постановки целей

На рис. 14 отражена теория мотивации Э. Локка, представленная в виде графика, отражающего зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени ее осознанности.



Рис. 14. Целевая теория мотивации Э. Локка

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

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

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

К недостаткам целевой теории относятся:

- объяснение небольшого аспекта мотивационного процесса;
- практическая сложность реализации второго принципа, согласно которому уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний – высокий».

3.5. Теория подкрепления Б. Скиннера

Теория подкрепления Б. Скиннера – процессуальная теория мотивации, в соответствии с которой стремление повторить то или иное действие обусловлено последствиями такого действия в прошлом. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера, представлена на рис. 15.

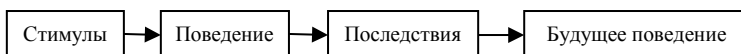


Рис. 15. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера

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

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

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

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

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

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

Исходя из представленного процесса мотиваций и рассмотренного набора последствий, *сущность теории подкрепления* можно выразить через набор принципов, основными среди которых являются:

- 1) работники продолжают совершать действия, последствия которых носят позитивный характер;
- 2) работники избегают поступков, последствия которых носят негативный характер;
- 3) работники постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются.

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

С точки зрения управления важность теории Б. Скиннера заключается в предложенных автором «схемах подкрепления», отличающихся интенсивностью и временными характеристиками подкрепления. Так, автор предложил три схемы:

– *непрерывную*. Непрерывная схема представляет собой обязательное подкрепление, происходящее после каждой желательной реакции работника;

– *пропорциональную*. Пропорциональная схема предполагает подкрепление по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение;

– *случайную*. Случайная схема предполагает подкрепление желательного поведения в случайном порядке время от времени.

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

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

Вопросы для самопроверки

1. Какие типы связей, согласно теории мотивации В. Врума, Вы знаете?
2. Что подразумевается под «вход» и «выход» в теории справедливости С. Адамса?
3. В чем суть теории Портера-Лоулера?
4. На каких принципах базируется целевая теория Э. Локка?
5. Какие структурные элементы процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера, можно выделить?

4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

4.1. Взаимодействие мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников

Как установлено ранее, в научной литературе встречается многообразие трактовок таких понятий, как «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация». Вследствие чего, в современных условиях существует реальная необходимость рассмотрения данных понятий и их взаимодействия в условиях производства.

В классических теориях управления персоналом стимул отождествлялся с «вознаграждением», основанным на заработной плате. В дальнейшей эволюции данных теорий к заработной плате, как основе стимулирования, добавились премии и другие материальные вознаграждения. Важно подчеркнуть, что в отечественной практике подавляющее большинство руководителей придерживается классического понимания стимула.

В Республике Беларусь в качестве *стимулов* выступает совокупность материальных и моральных способов воздействия, нацеленных на повышение интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

Стимулами являются: вознаграждение, повышение по службе, управленческое воздействие руководителя, страх, ответственность, стремление к самовыражению и многие другие.

К *материальным способам воздействия* относятся: заработная плата, премии, стипендии и т. д.

В качестве *моральных способов воздействия* выступают: благодарности, привилегии, статус и т. д.

Таким образом, *стимулы* – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Стимулы необходимо отличать от мотивов (табл. G1). *Отличие стимулов от мотивов* заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их.

Та или иная форма стимулирования труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, т. е. когда принимается работником предприятия, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо осознать ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда стремление человека заслужить премию (как мотив деятельности) способствует повышению эффективности труда. Для работников, которые не надеются получить это поощрение из-за низкой профессиональной подготовки или личной недисциплинированности, денежная премия не становится мотивом, оставаясь на уровне стимула, потому что она не принята ими как побуждение (не стала мотивом). Стимул может не перерасти в мотив и в том случае, если требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Вследствие этого он будет отклонен. Например, предложение бригаде строителей большой суммы денег за сооружение сложного объекта не станет для них мотивом действий, если они не имеют необходимой для этого квалификации или у них нет необходимых инструментов.

В концепциях человеческих отношений, содержание стимула претерпело значительные изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества – основные источники активности персонала и, прежде всего, его интересы и потребности. Учет индивидуальных, личностных и деловых качеств работников изменил саму сущность

использования стимулов. Так, современная система стимулирования труда должна основываться не только на нормировании, организации и оплате труда, но и включать анализ востребованности работниками применяемых стимулов, с учетом возрастающих потребностей персонала.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся: денежные (заработная плата, премии и т. д.); неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.).

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста); моральные (уважение со стороны окружающих, награды); творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

В рамках современного подхода в качестве мотивов выступают потребности работников, такие как: достижения; лидерство; признание; безопасность; условия труда; достаток; удовлетворение трудом; жилищные условия; профессиональное обучение; саморазвитие и т. д.

Принято, что на практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

При этом под *стимулированием* понимается идущий от руководителя организации или иного органа управления процесс управленческого воздействия на персонал. Следовательно, стимулирование можно определить так: это процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации; воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом; влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Следовательно, процесс, происходящий в результате взаимодействия тех стимулов, которые оказались актуальными для работника с его индивидуальной системой мотивов, которая была задействована в рамках данного процесса и является *мотивацией*.

Таким образом, стимулирование связано с действиями администрации организации, а мотивация – с действиями персонала, т. е. его реакцией на действия администрации организации. Т. Г. Озерникова утверждает, что система трудовой мотивации состоит из двух крупных подсистем: системы стимулов к труду, личностной подсистемы (рис. Н1).

Т. Г. Озерникова подчеркивает, что система стимулов к труду включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- институциональные стимулы, т. е. те, которые действуют на уровне общества в целом, и формируют, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду);

- операциональные (внутриорганизационные) стимулы, т. е. те, которые действуют на уровне предприятий и организаций, и формируют (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда (рис. Н2).

Различные авторы подчеркивают взаимосвязь типов стимулов к труду и формируемых типов трудовой мотивации. Так, Т. Г. Озерникова отмечает, что побуждение формирует внутреннюю мотивацию, принуждение – внешнюю вынужденную мотивацию [19]. Вознаграждение как тип стимулов формирует внешнюю инструментальную мотивацию. Она считает, что среди стимулов целесообразно выделить экономические, статусные и социальные вознаграждения, формирующие соответствующие типы трудовой мотивации (табл. Н1).

Тесную связь с понятием стимулирования и мотивации имеет такое понятие, как «пороговое значение». Так, стимулы считаются не востребованными работником, если: они не отвечают его основным мотивам; недостаточны по силе воздействия; являются несвоевременными.

Уровень стимула по содержанию, силе воздействия и времени, который способен преодолеть порог безразличия работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют *пороговым значением стимула*. Следует отметить, что разные типы стимулов дифференцированы по экономической эффективности (табл. Н2).

Пороговое значение имеет и мотив. Так, стимул не способен воздействовать на поведение работника в случае, когда связанный с ним мотив еще не сформирован. Уровень мотива, который способен преодолеть порог безразличия работника и вызвать положительный отклик в изменении поведения связанного с воздействием стимула называю *пороговым значением мотива*.

Таким образом, на практике, применение стимулов возможно только в том случае, когда стимулы и мотивы по своему уровню, величине и содержанию способны преодолеть пороговое значение процесса безразличия и соответствуют друг другу.

4.2. Функции стимулирования труда

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Так, стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Содержание функций стимулирования труда представлено на рис. 16.

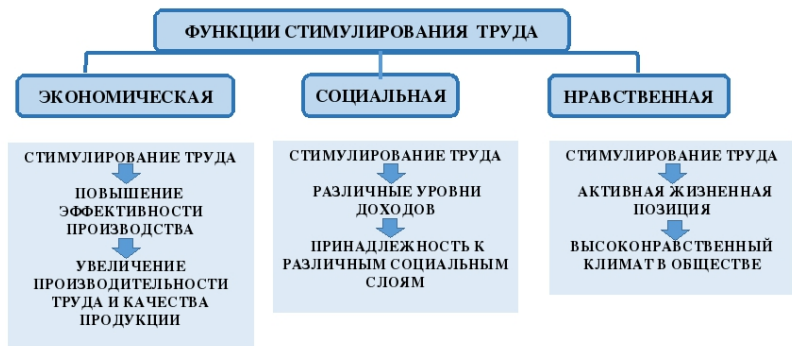


Рис. 16. Функции стимулирования труда и их содержание

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении результативных показателей, таких как: производительность труда; качество продукции.

Данная функция предполагает совершенствование распределительных отношений. При этом одной из наиболее актуальных проблем, решаемых в рамках экономической функции стимулирования труда, является дифференциация заработной платы в зависимости от результативных показателей, характеризующих выполнение определенного вида работы.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция выражается в обеспечении формирования социальной структуры общества через различный уровень доходов. Так, положение человека в обществе, главным образом, определяется благодаря набору благ, которые он имеет, занимая ту или иную должность

и выполняя ту или иную работу на определенном уровне. Следовательно, в результате реализации социальной функции стимулирование труда через дифференциацию доходов позволяет не только удовлетворить растущие человеческие потребности работников, но и формирует социальную структуру общества.

Важно подчеркнуть, что в случае деформации механизма дифференциации доходов через стимулирование труда труд перестает являться основным источником благосостояния, что влечет за собой рост значимости иных источников дохода. Подобная ситуация в современные условия недопустима, так как влечет за собой значительный спад заинтересованности работника в результатах его трудовой деятельности, а, следовательно, и спад результативных показателей, характеризующих выполнение определенного вида работы.

4.3. Основные принципы, требования и правила организации стимулирования труда

Принципы стимулирования – это основные правила и законы, лежащие в основе стимулирования трудовой деятельности. Стимулирование труда может быть эффективным и результативным лишь в том случае, когда такие законы выполняются. Среди *основных принципов*, лежащих в основе стимулирования труда, можно выделить такие, как: доступность; осязательность; постепенность; минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой; сочетание моральных и материальных стимулов; сочетание стимулов и антистимулов.

Рассмотрим более детально каждый из приведенных принципов более подробно:

1) *доступность* – принцип стимулирования труда, согласно которому, каждый применяемый в организации стимул должен быть доступен для всех ее работников. При этом важно подчеркнуть, что данный принцип предполагает понятность, простоту и демократичность условий стимулирования трудовой деятельности;

2) *осязательность* – принцип стимулирования труда, предполагающий наличие и учет нижнего порога, при котором стимул будет действовать применительно к индивидуальным потребностям работника или коллективу работников;

3) *постепенность* – принцип стимулирования труда, отражающий постепенный рост применяемых стимулов. Данная формулировка требует пояснения. Так, потребности работников имеют свойства постоянного роста, вследствие чего стимулы также должны быть подверже-

ны постоянной коррекции в сторону повышения. Однако, резкое разовое завышение вознаграждения, сопровождающееся последующим спадом, оказывает негативное влияние на стимулирование работников и, как следствие, на результаты их трудовой деятельности;

4) *минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой* – принцип стимулирования труда, позволяющий при снижении вознаграждения получить больший результат от трудовой деятельности работника или группы работников. Сущность принципа заключается в том, что учащение вознаграждения и его четкая связь с результатами трудовой активности персонала является в современных условиях одним из сильнейших мотиваторов;

5) *сочетание моральных и материальных стимулов* – принцип стимулирования труда, предполагающий разумное и своевременное сочетание моральных и материальных стимулов применительно к конкретному работнику или группе работников. Важно подчеркнуть, что современный подход к стимулированию трудовой деятельности предполагает равнозначность моральных и материальных стимулов по степени их воздействия на работника;

6) *сочетание стимулов и антистимулов* – принцип стимулирования труда, отражающий необходимость разумного использования при стимулировании трудовой деятельности не только стимулов (зарплата, премии и т. д.), но и антистимулов (взыскания, штрафы, страх потери работы и т. д.). Важно подчеркнуть, что зарубежный опыт свидетельствует о тенденции постепенного перехода от использования антистимулов в сторону применения стимулов. В Республике Беларусь рекомендуется применять сочетание в равной степени, как стимулов, так и антистимулов. Подобная ситуация объясняется межкультурными различиями, а также традициями, сложившимися в обществе.

Исходя из вышеназванных принципов, на предприятии формируется ряд требований, необходимых для организации эффективной системы стимулирования. Среди прочих можно выделить такие требования, как: комплексность; дифференцированность; гласность; участие; гибкость; оперативность.

Рассмотрим данные требования:

1) *комплексность* – требование системы стимулирования труда, подразумевающее единство моральных и материальных стимулов. Важно подчеркнуть, что комплексность стимулов должна проявляться также и в применении индивидуальных и коллективных систем стимулирования трудовой деятельности;

2) *дифференцированность* – требование системы стимулирования труда, предполагающее использование индивидуального подхода к стимулированию работника и группы работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Подходы также значительно различаются и ввиду половозрастной структуры организации. Так, к примеру, для молодого специалиста важнейшими стимулами будут выступать материальные стимулы, в частности, денежные средства необходимые для формирования ячейки общества, строительства жилья и т. д. В то время как, для более опытного пожилого работника главными стимулами будут выступать признание и уважение, возможность участия в управлении и т. д.;

3) *гласность* – требование системы стимулирования труда, позволяющее дать общественную оценку труда работника, соблости принцип справедливости, где за равный труд полагается равное вознаграждение. Следует отметить, что на практике реализация стимула гласности способствует формированию и поддержанию положительного социально-психологического климата коллектива;

4) *участие* – требование системы стимулирования труда, предполагающее вовлечение персонала в управление стимулированием трудовой деятельности. Данное требование тесно связано с требованием гласности и также позволяет соблюдать принцип справедливости;

5) *гибкость* – требование системы стимулирования труда, базирующееся на постоянном анализе применяемой системы стимулирования, ее пересмотре и улучшении в соответствии с меняющимися внутренними и внешними факторами стимулирования. Важно подчеркнуть, что постоянное разнообразие в применении стимулов не дает работникам возможности привыкнуть к системе и позволяет удовлетворять растущее потребности персонала;

6) *оперативность* – это требование системы стимулирования труда, вытекающее из принципа минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой. Сущность оперативности заключается в требовании максимально быстрого воздействия стимулом или антистимулом при изменении трудового поведения работника в лучшую или худшую сторону.

Вышеизложенные принципы и требования подводят нас к следующим *основным правилам*, на базе которых необходимо формировать отечественные системы стимулирования труда на предприятии:

1) чем больше система стимулирования соответствует мотивации индивидуального работника или группы работников, тем существеннее ее влияние на результаты работы, а, следовательно, и результативность действия всей организации в целом;

2) верно и обратное утверждение. Чем меньше система стимулирования труда соответствует мотивации индивидуального работника или группы работников, тем слабее ее воздействие и тем ниже эффективность стимулов. Необходимо подчеркнуть, что на современном этапе развития мотивации и стимулирования труда в Республике Беларусь главной проблемой отечественных организаций является тот факт, что выявление соответствия системы стимулирования труда и индивидуальной мотивации работника базируется на внутреннем ощущении руководителя предприятия. Подобная ситуация приводит к значительному отставанию в развитии отечественных систем стимулирования трудовой деятельности от их международных аналогов. Так, в современных условиях никто не задается вопросами: какое мнение по поводу применяемых стимулов у персонала организации; какие могут быть мотивы и интересы; как оценивается адресованная работникам система стимулирования труда и пр.;

3) нельзя верить руководителю, который мотивацию своего персонала основывает на личных ощущениях. Сущность данного принципа заключается в том, что персонал – это не серая масса, а набор индивидуумов, то есть индивидуальностей. Следовательно, руководитель обязан наладить систему сбора и обработки информации по измерению и анализу уровня мотивации непосредственно от индивидуального работника и в дальнейшем применять полученную информацию для подбора соответствующих стимулов;

4) необходимо иметь к каждому человеку индивидуальный подход. Данное правило вытекает из предыдущих трех. Сущность четвертого правила заключается в том, что для эффективной организации системы стимулирования труда на предприятии необходимо понять индивидуальную мотивацию каждого работника;

5) при измерениях уровня мотивации необходимо пользоваться одной методикой. Реализация данного правила на практике позволяет сформировать массив данных, анализ которых способствует определению динамики изменения уровня мотивации, а, следовательно, действенности применяемых способов стимулирования;

6) для получения достоверной информации о действующей системе стимулирования труда необходимо доверять работу по формированию и анализу массива данных незаинтересованной стороне. При участии в подобных операциях третьей стороны значительно повышается достоверность данных, полученных от индивидуального работника или группы работников;

7) необходимо сформировать связь между применяемой системой стимулирования труда и мотивацией работников. Подобный переход позволяет создать действенную систему стимулов, адекватную уровню мотивации. При этом следует использовать такие формы стимулирования, как материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, одним из основных инструментов воздействия на эффективность труда работника является заработная плата. Кроме заработной платы, целесообразно использовать и бонусы. В современных условиях хозяйствования возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале организации. Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов. К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как: оплата транспортных расходов; скидки на покупку товаров предприятия; медицинское обслуживание; страхование жизни; оплата временной нетрудоспособности; отпуск; пенсии и некоторые др.;

8) при совершенствовании системы стимулирования труда упор делается на устранении антимотивов и антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы и пр.), как более действенным способе повышения эффективности системы стимулирования.

4.4. Управление персоналом по результатам измерения мотивации труда

Важнейшей частью стимулирования труда является измерение мотивации работников, на котором в дальнейшем основывается подбор адекватных стимулов, применяемых в организации. Стоит отметить, что анализ уровня мотивации и оценка системы стимулирования позволяют по-новому взглянуть на своих работников. Так, ввиду своей индивидуальности поведение различных людей на одной и той же работе может значительно различаться. Подобная ситуация объясняется согласованием стимулов, применяемых в процессе трудовой деятельности, с внутренней мотивацией работника. Ввиду вышеизложенного возникает реальная необходимость оценки мотивации работников.

Некоторые авторы предлагают для этих целей использовать *прямые вопросы*. Например, «Что Вас больше всего мотивирует в Вашей работе?». При этом прямые вопросы целесообразно дополнять *косвенными вопросами*, позволяющими проверить искренность респондента, устойчивость высказанных им мотивационных установок.

Оценку степени мотивации работников можно проводить по *методике Т. Элерса* – «Мотивация к успеху», в рамках которой необходимо ответить на 41 вопрос (прил. I). При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставится на бланке для ответа знак «+» («да»), при несогласии — знак «-» («нет»). *Ключ к тесту*: по 1 баллу проставляется за ответ «да» по следующим пунктам опросника: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и «нет» – по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Максимально возможная сумма баллов 32 – что составляет 100 % мотивации по методике Т. Элерса.

Вместе с тем, на степень мотивации оказывают воздействия не только субъективные, но и объективные факторы. *К объективным факторам*, согласно теории характеристики работы, предложенной Дж. Р. Хэкманом и Г. Р. Олдхэмом, относится мотивационный потенциал работы, включающий оценку взаимодействия следующих характеристик: разнообразия; целостности; значимости; самостоятельности; обратной связи (рис. 17).

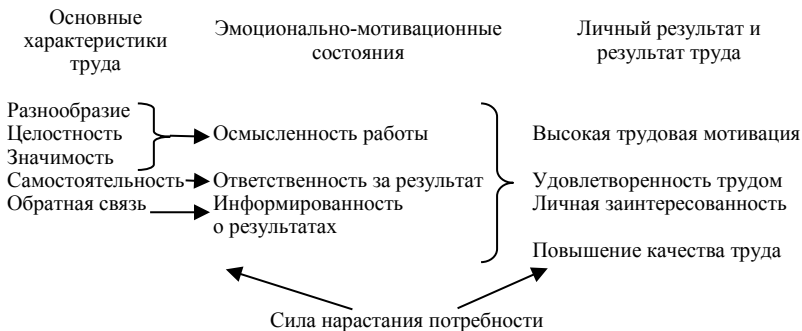


Рис. 17. Идеи теории характеристики работы, согласно Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма

Так, для того чтобы установить мотивационный потенциал необходимо оценить соответствующие критерии от 1 до 7, исходя из ответов, по следующим вопросам:

1) *разнообразие работы*. Насколько разнообразна Ваша работа, в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

2) *целостность, законченность работы*. Насколько целостной и законченной является Ваша работа?

3) *значимость работы*. Насколько важна Ваша работа?

4) *самостоятельность*. Насколько самостоятельны Вы в выполнении своей работы?

5) *обратная связь*. В какой степени сама работа предоставляет Вам информацию об эффективности Вашей трудовой деятельности? Дает ли работа информацию о том, насколько она Вам удается, независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?

Расчет мотивационного потенциала проводится по формуле:

$$M = \frac{(P + Ц + Зн)}{3} \cdot C \cdot O,$$

где М – мотивационный потенциал;

Р – разнообразие работы;

Ц – целостность;

Зн – значимость работы;

С – самостоятельность;

О – обратная связь.

Важно отметить, что максимально возможный мотивационный потенциал – 343, что составляет 100 %, при этом, для США значение усредненного мотивационного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

Оценка мотивационного потенциала работы и степени мотивации работников свидетельствуют об эффективности применяемых систем мотивации и стимулирования труда.

Так существуют следующие варианты данного соотношения:

вариант 1 – мотивация работников *значительно превышает* мотивационный потенциал работы. Подобная ситуация свидетельствует об эффективности применяемой системы стимулирования трудовой деятельности;

вариант 2 – мотивация работников *незначительно превышает* мотивационный потенциал работы. Подобная ситуация свидетельствует об актуальности системы стимулирования трудовой деятельности. Вместе с тем, стоит отметить существование резерва для повышения мотивации персонала;

вариант 3 – мотивация работников *соответствует* мотивационному потенциалу работы. Подобная ситуация свидетельствует о применимости системы стимулирования труда. При этом данная система требует безотлагательных улучшений;

вариант 4 – мотивационный потенциал работы *незначительно превышает* мотивацию работников. Подобная ситуация свидетельствует о неактуальности системы стимулирования трудовой деятельности в конкретных условиях и необходимости немедленного улучшения в краткосрочной перспективе;

вариант 5 – мотивационный потенциал работы *значительно превышает* мотивацию работников. Подобная ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы стимулирования, полном или частичном отказе от данной системы и необходимости проведения кардинальных изменений.

Важно подчеркнуть, что в зарубежной литературе предполагается минимальное использование антимотивов и антистимулов. В этой связи оценку актуальности применяемой системы мотивации можно проводить на базе анализа мотивационного баланса персонала (сравнение соотношения мотивов и антимотивов персонала, а, также, стимулов и антистимулов).

Так, в рамках определения мотивации работников формируются следующие группы:

- *первая группа* – работники, у которых мотивы и стимулы существенно превышают антимотивы и антистимулы;
- *вторая группа* – работники, у которых мотивы и стимулы незначительно превышают антимотивы и антистимулы;
- *третья группа* – работники, у которых мотивы и стимулы находятся на одном уровне с антимотивами и антистимулами;
- *четвертая группа* – работники, у которых антимотивы и антистимулы незначительно превышают мотивы и стимулы;
- *пятая группа* – работники, у которых антимотивы и антистимулы существенно превышают мотивы и стимулы.

Анализ мотивационного баланса работников является важнейшим аспектом в подборе и управлении персоналом. Предположим, работник находится продолжительное время в 4-й или 5-й группе, следовательно, его недовольство перевесом антимотивов над мотивами, переходит какую-то психологическую грань. В подобной ситуации работник начинает искать новое место работы, где мотивационный баланс будет иным и соответствовать 1–3-й группам. В случае, когда работодатель заинтересован в работнике подобная ситуация недопустима и разрешается путем актуализации применяемых стимулов для нейтрализации антимотивов и антистимулов. Вместе с тем, для работника, в котором работодатель не заинтересован, существует и обратная связь.

Так, при ужесточении системы стимулов работник с большой вероятностью покинет место работы, облегчив процедуру его увольнения.

Таким образом, оценка мотивации и стимулирования работников, а, также, мотивационный потенциал работы являются базой для выбора адекватной стратегии стимулирования трудовой деятельности. Важно также подчеркнуть, что проведение исследований в динамике позволяет оценить не только адекватность применяемой системы мотивации, но и результативность внесенных изменений.

4.5. Стратегии стимулирования труда персонала

В общем смысле *под стратегией* понимается определение перспективных целей развития организации и времени их достижения. Стратегия стимулирования труда является структурной частью стратегии организации. При этом *главная цель стратегии стимулирования труда персонала* – это обеспечение достижения целей организации в рамках применяемой стратегии, посредством организации эффективной работы с персоналом. В этой связи, для создания эффективной стратегии стимулирования труда необходимо определить:

- цель организации (необходимые перспективные результаты организации);
- перечень действий работников, подлежащих стимулированию.

Важно подчеркнуть, что реализация стратегии стимулирования труда подразумевает также признание факта наличия индивидуальных потребностей работников организации, которым должны соответствовать применяемые стимулы.

В зависимости от выбранного пути развития организации существует несколько вариантов целей стратегии стимулирования труда: привлечение высококвалифицированного персонала; сохранение текущего персонала организации; рост производительности труда; повышение качества работы и т. д.

Стоит отметить, что вышеназванные цели достигаются посредством реализации следующих основных задач: развития организационной культуры; преемственность традиций организации; формирование организационных ценностей; определение необходимых типов поведения работников; оценка результатов труда и определение соответствующего вознаграждения, и прочее.

Исходя из поставленной цели и задач для ее реализации, можно выделить следующие стратегии:

- 1) ориентация на главенство миссии и целей организации;
- 2) стратегии поддержания заработной платы на уровне среднего показателя для рынка труда;
- 3) создание позитивного образа организации;
- 4) ориентация на повышение качества трудовой жизни работников;
- 5) ориентация на развитие качественных характеристик работников;
- 6) ориентация на рост инновационной активности работников;
- 7) обеспечение движения персонала.

Рассмотрим данные стратегии более детально:

1) стратегии стимулирования, *ориентированные на главенство миссии и целей организации*. Миссия – главная цель существования организации. В рамках данных стратегий миссия определяется как *удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества*. В подобных условиях применяется внутренняя мотивация работников, основанная на этическом характере, которая выступает основополагающей для формирования системы стимулирования;

2) стратегии *поддержания заработной платы на уровне среднего показателя для рынка труда*. Реализация подобных стратегий возможна только в условиях стабильного экономического положения организации. Вместе с тем, реализация данной стратегии имеет значительное преимущество, так как позволяет исключить отставание роста квалификации работников от роста оплаты труда;

3) стратегии *создания позитивного образа организации*. Стратегии данной группы основаны на создании позитивного образа организации путем применения прогрессивных методов стимулирования трудовой деятельности. Эффективное применение данной стратегии позволяет повысить привлекательность организации для потенциальных работников, что, в свою очередь, способствует привлечению в организацию высококвалифицированного персонала;

4) стратегии, *ориентированные на повышение качества трудовой жизни работников*. Данная группа стратегий зачастую применяется со стратегиями позитивного образа организации. Сущность стратегии ориентации на повышение качества трудовой жизни работников заключается в том, что вознаграждение работников должно быть на достаточном уровне для обеспечения разумных потребностей не только работников предприятия, но и их семей. Важно подчеркнуть, что реализация подобных стратегий позволяет удержать персонал организации в результате роста значимости работы для работников;

5) стратегии, *ориентированные на развитие качественных характеристик работников*. Данная группа стратегий свойственна в большей степени для развивающихся организаций, где значительное внимание уделяется переподготовке и повышению квалификации персонала. В научной литературе установлены нормы, согласно которым работник должен осуществлять повышение квалификации не реже 1 раза в 3 года, это обусловлено тем, что в условиях глобализации и современных темпов развития науки и техники ежегодно устаревают до 25 % общего объема информации;

6) стратегии, *ориентированные на рост инновационной активности работников*. Вышеназванная группа стратегий имеет тесную связь со стратегиями, ориентированными на развитие качественных характеристик работников. Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением трудовой деятельности и определенными финансовыми проблемами, вследствие чего стратегии, ориентированные на рост инновационной активности работников, воспитывают в работниках определенный ряд качеств, позволяющих преодолевать неприятие инноваций;

7) стратегии *обеспечения движения персонала*. В данную группу входят стратегии, ориентированные на обеспечение движения персонала в соответствии с потребностями организации, что позволяет сохранить коллектив работников и подготовить широко квалифицированных специалистов способных выполнять работы различного рода деятельности. В рамках реализации данной стратегии зачастую применяется совмещение и совместительство должностей, а, стимулирование труда направлено на удержание работника в организации. Например, применяются следующие стимулы:

- очередь на улучшение жилищных условий;
- учеба детей в ведомственных учреждениях получения дошкольного и школьного образования;
- применение различного рода выплат и доплат и т. д.

Стоит отметить, что на практике в чистом виде данные стратегии практически не применяются, а представляют собой комбинацию из различных стратегий, что позволяет значительно повысить результативность применяемой системы стимулирования труда. Важно также подчеркнуть, что стратегия стимулирования труда персонала организаций является основным элементом, определяющим структуру системы стимулирования, включающую в себя многообразие применяемых форм и видов стимулирования труда.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность стимулирования трудовой деятельности персонала организации?
2. Опишите связь системы мотивации и стимулирования труда.
3. Какие функции стимулирования трудовой деятельности Вы знаете?
4. В чем сущность нравственной функции стимулирования труда?
5. Какие принципы стимулирования трудовой деятельности Вы знаете?
6. Какие требования к организации эффективной системы стимулирования трудовой деятельности Вы можете назвать?
7. Что такое мотивационный потенциал работы?

5. СТИМУЛЫ

5.1. Классификация стимулов

В рамках теории стимулирования очень важен вопрос о классификации стимулов. В научной литературе встречается огромное разнообразие подходов к классификации стимулов, вместе с тем, единого подхода до сих пор не найдено. Наиболее распространенная классификация предполагает деление стимулов по различным признакам, таким как: субъект интересов, потребности, способ воздействия, время действия, период действия, область применения и т. д. (табл. 9).

Таблица 9. Классификация стимулов

№ п. п.	Признак	Группа	Пример
1	2	3	4
1	Потребности	Материальные стимулы	Заработная плата, индивидуальные премии
		Нематериальные стимулы	Признание и уважение
2	Субъекты интересов	общественные	Поддержка сельского хозяйства в Республики Беларусь
		коллективные	Цены и прибыль предприятия
		индивидуальные	Заработная плата, индивидуальные премии
3	Направленность	Побуждение	Творческая атмосфера
		Вознаграждение	Похвала, премии
		Принуждение	Труд заключенных

1	2	3	4
4	Время действия	Непрерывные	Условия труда, организация рабочего места
		Дискретные	Заработная плата, премии
5	Периоду действия	Долгосрочные	Пенсия по госслужбе
		Краткосрочные	Единовременные премии
6	Методы воздействия	Позитивные	Премии, надбавки
		Негативные	Выговоры, замечания
7	Область применения	Универсальные	Заработная плата
		Специфические	Неденежное стимулирование
8	Функциональное назначение	Престижные	Акции на льготных условиях
		Поощряющие	Премии
9	Источники стимулирования	Экономические	Заработная плата, премии, надбавки
		Административные	Увольнение, повышение по должности
		Общественные	Социальное соревнование

Рассмотрим более детально представленную в табл. 9 классификацию стимулов. Так, основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей они направлены, при этом выделяют такие групп, как материальные и нематериальные стимулы.

Материальные стимулы – это стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников.

Материальные стимулы подразделяются на: денежные, неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного трудовым кодексом, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

- компенсация затрат работников на проезд до предприятия;
- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию;
- выделение денежных сумм на корпоративные праздники;
- ссуды;
- кредиты и т. д.

К неденежным материальным стимулам относятся блага, которые можно выразить в денежной форме:

- использование работниками социальных учреждений предприятия;
- бесплатные или частично оплаченные путевки для работников и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения рабочих мест работников;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр, ледовый дворец, бассейн;
- предоставление служебного автомобиля и т. д.

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д. Например, к нематериальным стимулам относятся:

- *похвала от администрации организации*. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, то работники стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников;
- *продвижение по службе*. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, что не будет способствовать плодотворной командной работе;
- *повышение квалификации за счет организации*. Обучение повышает профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого работника;

– *создание дружественной, теплой атмосферы.* Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами;

– *создание имиджа организации и забота о нем.* Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней, что является отличной мотивацией для работников;

– *организация совместного досуга.* Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки, ледового дворца способны сплотить весь коллектив, а каждый работник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает;

– *наличие обратной связи* – прекрасная мотивация работников. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

Социальные стимулы связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Примером социальных стимулов может служить: участие в управлении, продвижение по службе, престиж работы и т. д.

Моральные стимулы – это группа стимулы, связанные с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. К данной группе стимулов относятся: оценка работы руководителем, похвала, грамоты и т. д.

Творческие стимулы рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Пример творческого стимула – возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

Социально-психологические стимулы – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – это социально-психологический климат в коллективе.

Стимулы самоутверждения – это внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

По субъектам интересов выделяют три группы стимулов: общественные, коллективные, индивидуальные.

Общественные стимулы – это группа стимулов, предполагающих воздействие на интересы общества (общегосударственные интересы). Пример общественного стимулирования – поддержание и развитие агротуризма в стране.

Коллективные стимулы базируются на интересах рабочей группы (производственного подразделения). Примерами коллективных стимулов могут служить – прибыль и цены предприятия.

Индивидуальные стимулы – это совокупность моральных и материальных стимулов, направленных на удовлетворение личных интересов работника. Пример индивидуального стимула – заработная плата.

По направленности процесса стимулирования в соответствии с действиями подчиненных стимулы подразделяются: на поощрение и принуждение. В соответствии с данной классификацией предполагается наряду со стимулами, поддерживающими определенную деятельность, наличие стимулов, всячески блокирующих поведение, являющееся нежелательным для организации.

К поощрению относятся: похвала, премии, надбавки, повышение в должности и т. д.

К принуждению относятся: замечание, выговор, строгий выговор, лишение премий, понижение в должности, перенесение отпуска, увольнение и т. д.

В зависимости от *времени воздействия на работника стимулы* бывают: непрерывными и дискретными.

Непрерывные стимулы предполагают постоянное воздействие на работника в процессе трудовой деятельности. К непрерывным стимулам относятся: условия труда, организация рабочего места, корпоративная культура и т. д.

Дискретные стимулы предполагают разовое или периодическое воздействие на работника для закрепления и поддержания желательного поведения в процессе трудовой деятельности. Примерами дискретных стимулов могут служить: заработная плата, премии, надбавки и доплаты стимулирующего характера, доходы от собственности и т. д.

В соответствии с *периодом воздействия на работника* выделяют следующие стимулы: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику. Так, примерами *долгосрочных стимулов* могут служить: пенсионные планы; социальное обеспечение и т. д.

В данную группу стимулов входит воздействие на протяжении всей трудовой деятельности работника.

К среднесрочным стимулам относят: условия труда, надбавки за мастерство; надбавки за стаж; надбавки за повышение квалификации и т. д.

К краткосрочным стимулам, применяемым в организациях, относят: единовременные премии, другие разовые выплаты стимулирующего характера.

По специфике применяемых методов воздействия стимулы делятся на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовлетворения от самого процесса. Примерами позитивных стимулов являются: бонусные выплаты, премии, льготы, оплачиваемый отпуск и т. д.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. Примерами негативных стимулов являются: замечания, выговоры, штрафы, взыскания, увольнение и т. д.

По области применения стимулы подразделяются на универсальные и специфические.

Группа *универсальных стимулов* представляет собой набор стимулов, способствующих удовлетворению максимального числа человеческих потребностей. В данную группу в основном входят стимулы, предполагающие экономическое воздействие на работников (материальные стимулы). В то время как *специфические стимулы* предполагают специальную форму воздействия на индивидуальные потребности человека. Специфические стимулы подразумевают неденежное стимулирование.

По функциональному назначению стимулы бывают престижные и поощряющие.

К престижным стимулам относится вознаграждение, повышающее статус работника. Примером престижных стимулов могут быть: заработная плата по уникальной системе, продажа акций на льготных условиях, денежные выплаты в процентном соотношении к прибыли организации и т. д.

К поощряющим стимулам относят: повышение заработной платы, премии, надбавки.

По источникам стимулирования выделяют следующие группы стимулов: экономические, административные, общественные.

Экономические стимулы формируются на базе экономических ресурсов организации и представляют собой в основном материальные стимулы: заработная плата, премии, надбавки.

Административные стимулы формируются на базе методов организационно-распорядительного воздействия. Примером административных стимулов служат: увольнение, повышение в должности, перевод на другую должность, документальное оформление прав и обязанностей и т. д.

Общественные стимулы – это стимулы, основанные на использовании методов социально-психологического воздействия: социальное соревнование, торжественное вручение грамот перед коллективом организации и т. д.

5.2. Материальные и нематериальные стимулы

Основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких *потребностей* они направлены, при этом предполагается выделение таких групп, как материальные и нематериальные стимулы.

Напомним, что под *материальными стимулами* понимают стимулы, основанные на удовлетворении экономических интересов работников.

Материальные стимулы бывают денежные и неденежные.

К денежным относятся стимулы в денежной форме, такие как: заработная плата, доплаты и надбавки, премии и т. д. (рис. 18). (Например, прил. J).

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр., определенные в Трудовом кодексе Республики Беларусь
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда
			Социальные выплаты (бенефиты)		Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий
			Участие в прибылях		Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада
			Дивиденды		Доход на собственность

Факторы дифференциации

Факторы дифференциации

Рис. 18. Виды прямых и косвенных материальных стимулов

Рассмотрим материальные денежные стимулы более подробно.

Заработная плата – это основная денежная компенсация, которую работник получает в обмен на использование своей рабочей силы. Существующие системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов трудовой деятельности работников при определении размеров материального вознаграждения с целью создания заинтересованности у работников в повышении результатов не только их конечной работы, но и результатов деятельности организации в целом (структура фонда оплаты труда работников приведена на рис. К1).

Формы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на три большие группы, называемые: сдельной, повременной, смешанной формами оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка пропорциональна результатам труда и определяется на основе количества выполненной работы. Наиболее распространены следующие виды сдельной оплаты труда: прямая сдельная; сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная; аккордная; косвенно сдельная.

1. *Прямая сдельная* – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда в прямой зависимости от количества произведенной работы исходя из установленных в организации сдельных расценок в соответствии с требуемой квалификацией. Заработок работника формируется по формуле:

$$З_{сд} = P_{сд} \cdot V_{пр},$$

где $З_{сд}$ – заработок работника при простой сдельной оплате труда, руб.;

$P_{сд}$ – сдельная расценка за единицу продукции, руб.;

$V_{пр}$ – объем произведенной продукции или работы в натуральном выражении, ед. продукции.

Сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг определяется по формуле:

$$P_{сд} = T_{ст} : H_{выр}^ч \text{ или } P_{сд} = (T_{ст} \cdot T_{см}) : H_{выр}^{см},$$

где $T_{ст}$ – часовая тарифная ставка выполняемой работы;

$T_{см}$ – продолжительность смены, ч;

$H_{выр}^ч$, $H_{выр}^{см}$ – соответственно норма выработки за час работы, смену, ед. продукции.

2. *Сдельно-премиальная* – это вид сдельной оплаты труда, предусматривающий премирование работников за перевыполнение нормативных показателей, характеризующих результаты трудовой деятельности. При сдельно-премиальной оплате труда работник сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премии:

$$З_{\text{сд. пр}} = З_{\text{сд}} + З_{\text{пр}} \text{ или } З_{\text{сд. пр}} = P_{\text{сд}} \cdot V_{\text{пр}} \cdot (1 + (K_{\text{пр}} \cdot K_{\text{пн}}) : 100),$$

где $З_{\text{сд. пр}}$ – заработок работника при сдельно-премиальной оплате труда, руб.;

$З_{\text{пр}}$ – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб.;

$K_{\text{пр}}$ – процент премии за каждый процент перевыполнения норм, %;

$K_{\text{пн}}$ – процент перевыполнения норм, %.

3. *Сдельно-прогрессивная* – это вид сдельной оплаты труда, предполагающий повышение оплаты труда за результаты трудовой деятельности, полученные сверх нормативного показателя в соответствии с установленными в организации шкалами. Следует отметить, что при сдельно-прогрессивной оплате труд работника в пределах выполнения установленных норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Применение этой оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объема работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, может быть утрачена обоснованная связь роста заработной платы с ростом производительности труда, поэтому, считается, что повышение оплаты труда не должно превышать двойной сдельной расценки.

4. *Аккордная* – это вид сдельной оплаты труда, при котором конечная оплата труда работников производится в соответствии с объемом выполненных работ за определенный промежуток времени. Важно подчеркнуть, что сумма оплаты труда, как правило, известна работнику до начала работ, т. е. при аккордной оплате расценки устанавливаются не на отдельные операции, а на весь объем работ, либо ее законченный этап. Обычно при этой оплате работники премируются за сокращение сроков заданий, что усиливает ее стимулирующую роль в росте производительности труда. Сумма аккордного заработка работника определяется по формуле:

$$З_{\text{ак}} = P_{\text{ак}} \cdot Q,$$

где $Z_{\text{ак}}$ – заработок работника при аккордной оплате труда, руб.;

$P_{\text{ак}}$ – аккордная сдельная расценка, руб.;

Q – общий объем работ по конечному результату, в натуральном выражении.

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплаты труда по формуле:

$$P_{\text{ак}} = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{g_i},$$

где P_i – расценка за единицу i -го вида работ, руб.;

g_i – объем i -го вида работ в натуральном выражении.

При коллективной форме оплаты труда аккордные сдельные расценки определяются по формуле:

$$P_{\text{ак}} = \sum_{i=1}^n \frac{g_i P_i}{Q}.$$

5. *Косвенно сдельная* – это вид сдельной оплаты труда, применяемый для обслуживающего персонала и предполагающей оплату труда в процентном соотношении к оплате труда основного персонала, занятого на производстве. Заработок работника формируется по формуле:

$$ЗП_{\text{к. сд}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{к. сд}} V_{\text{пр. } i},$$

где $ЗП_{\text{к. сд}}$ – заработная плата при косвенно-сдельной оплате труда, руб.;

$P_{\text{к. сд}}$ – косвенно-сдельная расценка, руб.;

$V_{\text{пр. } i}$ – объем продукции вида i или работы вида i , выполненной основными работниками, которые обслуживаются данным вспомогательным работником, ед.

Косвенно-сдельная расценка определяется следующим образом:

$$P_{\text{к. сд}} = \frac{C_{\text{ч. всп. р.}}}{H_{\text{в}}},$$

где $C_{\text{ч. всп. р.}}$ – часовая тарифная ставка вспомогательного работника, руб.

$H_{\text{в}}$ – часовая норма выработки основных работников, обслуживаемых данным вспомогательным работником.

Следует подчеркнуть, что применение сдельной формы оплаты труда и ее модификаций возможно при соблюдении следующих условий:

- 1) имеются качественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда;
- 2) работникам созданы реальные возможности для увеличения выпуска объема услуг или выполняемых работ на данном рабочем месте;
- 3) налажен точный учет предоставляемых услуг или производимого объема работ;
- 4) рост выработки исключает ухудшение качества предоставляемых услуг, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. При этом должны соблюдаться следующие условия:

- 1) необходим надлежащий табельный учёт фактически отработанного работником времени;
- 2) на основании соответствующих нормативных документов нужна тарификация руководителей, специалистов и служащих, работников-повременщиков;
- 3) установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда работников-повременщиков;
- 4) создание всех необходимых условий для эффективной работы на рабочих местах.

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе количества выполненного объема работ или затрат времени на его выполнение. Выделяют два основных вида повременной формы оплаты труда: простая повременная; повременно-премиальная.

Рассмотрим данные виды более подробно.

1. *Простая повременная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий оплату труда в зависимости от количества отработанного времени. Стоит отметить, что простая повременная оплата труда не предполагает повышение заработной платы за результат трудовой деятельности. Следует подчеркнуть, что такая оплата труда применяется на работах, на которых оценка результатов трудовой деятельности затруднительна. При простой повременной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле

$$З_{\text{пр. пов}} = C_{\text{ч}} \cdot Ч_{\text{ф}},$$

где $З_{\text{пр. пов}}$ – заработная плата работника за месяц, руб.;

$C_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка работника конкретного разряда, руб.;

$Ч_{\text{ф}}$ – фактически отработанное работников количество часов в месяце, ч.

Часовая тарифная ставка определяется делением месячной тарифной ставки, установленной в соответствии с тарифной сеткой, на среднемесячный нормативный фонд рабочего времени.

2. *Повременно-премиальная* – это вид повременной оплаты труда, предполагающий основную оплату в зависимости от количества отработанного времени и дополнительное вознаграждение (премии) работников за достижение высоких количественных и качественных характеристик результатов трудовой деятельности. При повременно-премиальной оплате труда фактический заработок работника определяется по формуле

$$З_{\text{повр. прем}} = C_{\text{ч}} \cdot Ч_{\text{ф}} \cdot \left(1 + \frac{K}{100}\right),$$

где $З_{\text{повр. прем}}$ – заработок работника при повременно-премиальной оплате, руб.;

K – коэффициент премиальных доплат от тарифного заработка.

Смешанная форма оплаты труда (сдельно-повременная) – это форма оплаты труда, предполагающая использование в процессе стимулирования элементов как сдельной, так и повременной форм оплаты труда. Современными примерами смешанных форм оплаты труда являются следующие системы: Тэйлора; Барта-Меррика; Ганта; Аткинсона и др.

1. *Система оплаты труда Тэйлора* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий расчет расценок на базе тарифных ставок. При этом изменение тарифной ставки соответствует изменению уровня выполнения норм.

2. *Система Барта-Меррика* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий изменение оплаты труда в зависимости от установленных норм времени. Стоит отметить, что нормы времени определяются методом хронометражных наблюдений за наиболее квалифицированными и опытными работниками, имеющими максимальную интенсивность труда. Так, выполнение нормы в диапазонах 60–83 %, 83–100 %, более 100 % оплачивается соответственно по расценке 100 %, 110 %, 120 % по отношению к базовой.

3. *Система Ганта* – это вид смешанной оплаты труда, предполагающий:

- при выполнении нормы выработки до 100 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 85–90 % от базовой сдельной тарифной ставки (повременная оплата труда);
- при выполнении норм выработки на 100 % и более производить оплату труда в соответствии с расценками за единицу продукции (сдельная оплата труда);
- при выполнении особо сложных, опасных, трудоемких работ базовая тарифная ставка сдельщика составляет 140 % от нормального значения.

4. *Система Аткинсона* – это вид смешанной оплаты труда, являющийся аналогом системы Ганта. Так, система предполагает:

- при выполнении нормы выработки до 75 % производить оплату труда за отработанное время, составляющую 66 % от базовой сдельной тарифной ставки;
- при выполнении норм выработки на 76–99,9 % производить оплату труда по ставке, составляющей 66 % от базовой сдельной тарифной ставки и дополнительно увеличивать данный показатель на 1,32 % за каждый процент повышения выполнения норм выработки сверх 75 %;
- при достижении 100 % выполнения норм выплачивается полная сдельная заработная плата и надбавка в размере 5 % заработка, в дальнейшем за каждый процент перевыполнения нормативного показателя расчётная тарифная ставка возрастает на 5 %.

Стоит отметить, что среди многообразия форм оплаты труда, применяемых на производстве, необходимо уделить особое внимание *прогрессивным системам*, позволяющим в современных условиях значительно повысить результаты трудовой деятельности работников. Так, среди многообразия гибких систем можно выделить следующие системы оплаты труда: на основе собственной тарифной сетки; комиссионная система; на основе плавающих окладов; грейдинговая система оплаты труда.

1. *Система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки* организации. Такая система предполагает применение оригинальной тарифной сетки оплаты труда. Наниматель самостоятельно устанавливает тарифные разряды, тарифные коэффициенты, ставку 1 разряда, что позволяет работникам получать вознаграждение, максимально соответствующее сложности и напряженности труда в конкретной организации. Стоит отметить, что подобная система оплаты требует обяза-

тельной фиксации должностей, профессий и разрядов работников в локальном нормативном правовом акте.

2. *Комиссионная система оплаты труда.* Такая система оплаты труда предполагает дополнительные выплаты работнику в соответствии с доходом, который он приносит организации по результатам собственной трудовой деятельности. Примером комиссионной оплаты труда могут быть: выплаты продавцу, составляющие фиксированный процент от проданного товара; выплаты менеджеру по рекламе соответствующие количеству привлеченных клиентов и т. д.

Существует два типа комиссионной формы оплаты труда: комиссионно-премиальная (оклад и проценты); комиссионно-сдельная (только проценты).

3. *Система оплаты труда на основе плавающих окладов.* Данная система предполагает ежемесячное формирование нового должностного оклада работнику на будущий месяц по результатам его трудовой деятельности за расчетный месяц. Следовательно, система оплаты труда на основе плавающих окладов предполагает понижение или повышение размеров заработной платы работника в соответствии с изменением его производительности труда.

4. *Грейдинговая система оплаты труда.* Сущность данной оплаты труда заключается в том, что каждому работнику в соответствии с его ценностью для организации присваивается грейд (ранг). При этом, в основу определения ценности работника положены следующие критерии: профессиональные знания и опыт работы; самостоятельность принятия решений; ответственности работника; профессиональные риски; интеллектуальная деятельность и т. д.

При этом, должности оцениваются в соответствии с количеством баллов, набранных по каждому из критериев. Далее, наиболее близкие по количеству баллов должности объединяются в группы, т. е. грейды. В рамках каждого грейда рассчитываются размеры «вилки» с соответствующими им коэффициентами (1,0; 1,1; 1,2 и т. д.), в рамках которых варьируется зарплата работников. Стоит отметить, что преимуществом такой системы является то, что работник, не меняя грейда, с ростом профессионализма может увеличивать свое вознаграждение.

Другим наиболее распространенным видом денежных материальных стимулов являются доплаты и надбавки, премии. Применение таких видов обусловлено необходимостью учета дополнительных затрат работников и их вознаграждения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности.

Премии – это денежные выплаты краткосрочного стимулирующего характера, предполагающие вознаграждение работника за особые повышенные результаты трудовой деятельности, источником которой является фонд материального поощрения. Стоит отметить, что такая выплата имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Более детально доплаты, надбавки и премии будут рассмотрены в разделе «Долгосрочные и краткосрочные стимулы».

Следует отметить, что при формировании системы оплаты труда в организации целесообразно учитывать внешние, внутренние, рыночные и нерыночные факторы (табл. L1, рис. L1).

Мотивационное значение прямых и косвенных материальных стимулов приведено в табл. M1.

Следует подчеркнуть, что наибольшая эффективность системы оплаты труда и трудовых вознаграждений в целом обеспечивается выполнением следующих принципов:

- *повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.* Реализация этого принципа позволяет повысить покупательную способность заработной платы, что способствует реализации произведенной продукции и созданию условий для продолжения производственного цикла;

- *обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.* Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты необеспеченных товарами денег, усиления инфляции;

- *дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов.* При несоблюдении этого принципа оплата труда приобретает уравнилительный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы;

- *сочетание государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением,* т. е. действующая система оплаты труда в организации должна поддерживаться государственными нормами и стандартами;

– простоты, логичности и доступности организации оплаты труда, т. е. каждому работнику организации должна быть понятна информация о том, от чего зависит его заработок и что он должен сделать, чтобы его повысить.

Следует отметить, что на практике вышеизложенные принципы могут нарушаться (табл. N1).

Далее перейдем к рассмотрению *неденежных материальных стимулов*. В рамках вышеназванных стимулов можно выделить следующие группы: дополняющие условия труда; социальные; имиджевые; индивидуальные (табл. 10).

Таблица 10. Материальные неденежные стимулы

Группы стимулов	Назначение	Состав
1	2	3
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте или должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени работника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка работников на работу или с работы; негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; полная или частичная компенсация стоимости питания и организация питания; полная или частичная компенсация стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса работника внутри организации и вне ее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и др.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе

1	2	3
Индивидуальные	Привлечение, удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов или поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов или поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем или компенсация стоимости аренды жилья

1. *Дополняющие условия труда* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой предоставление работнику дополнительных средств для более комфортного выполнения трудовой деятельности, которые необходимы работнику, но не предусмотрены в нормативах по оборудованию рабочего места. Примером дополняющих условий труда может служить организация рабочего места. Так, среднестатистический работник проводит за рабочим местом восемь часов пять дней в неделю. При этом стоит отметить, что несмотря на попытки стандартизировать рабочее место, идеального места не существует. Все зависит от индивидуальных особенностей работника и выполняемой трудовой деятельности в организации. Следовательно, оснащения рабочего места необходимым для работы современным оборудованием, средствами связи, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и т. д. является стимулом для более производительной работы. Также к данной группе неденежных материальных стимулов можно отнести предоставление работнику личного автомобиля, отдельного кабинета для работы или его ремонт, привлечение в помощь работнику секретаря или помощника и т. д.

2. *Социальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, представляющая собой повышение эффективности использования рабочего времени путем высвобождения дополнительного времени работника. В результате нерационального распределения свободного и рабочего времени многие работники организации испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

В подобной ситуации, когда работник остро нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он старается избежать ее, понижая тем самым результаты своей трудовой деятельности. Для избегания подобной негативной ситуации могут быть использованы следующие социальные стимулы: доставка работников на работу; медицинская страховка; режим гибкого рабочего времени и т. д.

Также к данной группе стимулов можно отнести организацию бесплатного питания. Затраты времени на питание вне организации обычно превышают аналогичные затраты в пределах ее расположения, следовательно, работник получает больше свободного времени для удовлетворения личных надобностей, отдыха, а также для трудовой деятельности.

3. *Имиджевые стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, основанных на повышении статуса работника внутри организации и за ее пределами.

Примерами имиджевых стимулов могут служить: предоставление служебного автомобиля для поездок в командировки; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; оплата дорогостоящего отдыха для работника и членов его семьи; ведение ВИП-клиента организации; курирование крупного особо важного проекта и т. д.

4. *Индивидуальные стимулы* – это группа неденежных материальных стимулов, применяемая к наиболее ценным работникам организации. Стоит отметить, что применение индивидуальных стимулов предполагает привлечение и удержание наиболее ценных для организации работников. Примером такого стимулирования может служить: предоставление подарков для работников к определенным праздникам или событиям – юбилеи работников; подарки за стаж работы; новый год; дни рождения и т. д.

Также к таким подаркам можно отнести предоставление сувениров особо ценным работникам с фирменной символикой организации, которые можно использовать в повседневной жизни, такие как: ручки, брелоки, кружки и т. д. Существенным индивидуальным стимулов можно считать и получение у нанимателя беспроцентного займа.

Следует отметить, что система оплаты труда должна оказывать мотивационное и стимулирующее действие на персонал организации (табл. О1).

Для оценки конкурентоспособности системы оплаты труда целесообразно использовать экономические показатели (табл. Р1) [19, с. 143–144].

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с: социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д. (рис. Q1).

1. *Социальные стимулы* связаны со стремлением людей быть частью общества и занимать в нем определенное положение. Основным социальным стимулом можно считать перспективы карьерного роста.

Не каждый высококвалифицированный работник будет длительное время работать в организации, не имея таких перспектив, даже в случае дополнительной мотивации в виде соответствующей оплаты труда. Другими примерами социальных стимулов могут служить: участие в управлении организацией, престиж работы, прохождение обучения с последующим получением соответствующего документа и т. д.

2. *Моральные стимулы* – это группа стимулов, связанных с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении (табл. 11).

Таблица 11. **Моральные стимулы**

Группа стимулов	Стимулы
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания. Собрания трудового коллектива. Презентации успешных проектов. Организованный внутренний пиар. Целенаправленная идеологическая работа. Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть). Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга, т. е. коллективные мероприятия, направленные на сплочение коллектива
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных работников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, статусными премиями. Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация кадров. Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке навыков эффективного взаимодействия

Олицетворением моральных стимулов является признание. Так, людям необходимо знать, не только как выполнять свои трудовые обя-

занности, но и на сколько результаты их трудовой деятельности замечены и оценены окружающими. Признание бывает личным и публичным. Личное признание представляет собой доклады высшему руководству о наиболее отличившихся работниках и последующее их вознаграждение. Примерами личного признания являются: почетные грамоты; похвала от руководства; письменные благодарности и т. д.

К публичному признанию относится широкое распространение в средствах массовой информации о трудовых достижениях работников. Примерами публичного признания являются: публикация в газете; доска почета и т. д.

3. *Творческие стимулы* рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой деятельности в процессе трудовой активности. Такие стимулы выражаются в возможности перехода работнику от монотонного процесса трудовой деятельности к более интересному, творческому содержанию. При этом под монотонностью процесса трудовой деятельности может пониматься как объективная характеристика самого процесса трудовой деятельностью, так и субъективная, как следствие длительной однообразной работы. Пример творческого стимула является возможность самостоятельного планирования рабочего процесса на сложной и ответственной работе.

4. *Социально-психологические стимулы* – это стимулы, связанные с удовлетворением потребности в общении. Наиболее яркий пример такого стимула – социально-психологический климат в коллективе, формирующийся благодаря: стилю руководства, авторитету руководителя, особенностям членов коллектива, отношениям формального и неформального лидера и т. д.

Стоит отметить, что положительный климат в коллективе благотворно влияет: на состояние работающих работников, характер и формы межличностных отношений, дисциплинированность, самостоятельность и т. д.

Одним из способов управления социально-психологическим климатом является проведение корпоративных мероприятий, способствующих формированию коллектива, как единой команды, и повышению авторитета организации в целом, не только среди работников. Так, можно выделить следующие мероприятия по цели проведения: празднично-развлекательные (празднование Нового года); сплочение коллектива (абонементы для совместного посещения бассейна); обозначить и подчеркнуть заслуги лучших работников; наладить связи между руководителем и подчиненными; создать дух соперничества (мероприятия в виде соревнования) и др.

5. *Стимулы самоутверждения*. Последней и самой сложной группой нематериальных стимулов являются стимулы самоутверждения. Стимулы, входящие в данную группу, имеют глубоко индивидуальный характер. Такие стимулы представляют собой внутренние нематериальные стимулы, заставляющие человека ставить перед собой сложные цели и добиваться их.

Следует отметить, что для эффективной работы предприятия целесообразно налаживание диалога между руководством и работниками, целью которого выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации (рис. R1). Необходимо подчеркнуть, что существуют различные классификации стимулов. Так, например, И. П. Поварич и Б. Г. Прошкин дополнительно выделяют стимулирование свободным временем и организационное (трудовое) стимулирование (табл. S1–S3) [20].

Таким образом, существует многообразие финансовых и нефинансовых стимулов, при этом выбор их применения на практике целиком и полностью зависит от администрации организации. Возможность использования стимулов зачастую определяется финансовым положением предприятия, вместе с тем, в зарубежных успешных организациях применяется совокупность финансовых и нефинансовых стимулов, при этом предпочтение отдается преимущественному использованию группы нефинансовых стимулов.

5.3. Долгосрочные и краткосрочные стимулы

В соответствии с периодом воздействия на работника выделяют следующие стимулы: долгосрочные, краткосрочные. В основу классификации положена длительность применения стимула к работнику.

Краткосрочные стимулы – это материальное воздействие на интересы работника в течение данного текущего года. К краткосрочным стимулам на практике относят: надбавки и доплаты, плата за единицу произведенной продукции, индивидуальные премии и программы участия в доходах организации.

Рассмотрим более подробно краткосрочные стимулы и случаи их применения.

Надбавки и доплаты – это краткосрочные материальные стимулы, представляющие собой компенсации за вредные, опасные, неприятные условия трудовой деятельности. Надбавки и доплаты могут выступать в качестве стимула за: сверхурочную работу, сменную работу (работу

в выходные и праздничные дни), явку на работу (сверхурочный вызов на работу), явка на работу (простои), опасную работу и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения надбавок и доплат:

1. *Сверхурочная работа.* На практике случается ситуация, требующая от работников трудовую активность, превышающей 40 часов в неделю. В подобной ситуации работнику выплачиваются надбавки за сверхурочную работу. Стоит отметить, что расходы на выплаты сверхурочных обычно не превышают найма дополнительной рабочей силы. Особенно актуально применение доплат за сверхурочную работу на должностях, требующих дополнительного опыта и квалификации.

2. *Сменная работа (работа в выходные и праздничные дни).* Существует ряд профессий, предполагающих наличие работника на рабочем месте 24 часа в сутки. В таких случаях предполагается сменная работа (вторая смена 16:00–00:00, третья смена 00:00–08:00), при этом работник получает дополнительную надбавку за работу в выходные и праздничные дни. Такая доплата не рассматривается как часть базовой зарплаты работника. Так, к примеру, работники, рабочие дни которых попадают на субботу получают полуторную ставку, на воскресенье и праздничные дни – двойную.

3. *Явка на работу (сверхурочный вызов на работу).* Работники, занимающие ответственные должности и по объективным причинам не имеющие возможности к замене вследствие определенных умений и навыков могут быть вызваны на сверхурочную работу в любой момент времени. В подобной ситуации работник получает надбавку, так как в любой момент времени работник находится в состоянии ожидания работы, может быть вызван, и должен быть готов выполнять трудовую деятельность.

4. *Явка на работу (простои).* В случаях, когда работнику не сделали соответствующего предупреждения, тот явился на работу, но не может приступить к трудовой деятельности по объективным, не зависящим от него причинам, работнику полагаются выплаты компенсационного характера. Предполагается следующий механизм компенсации:

- работник получает заработную плату за полный трудовой день, если работа была начата, но приостановлена от независящих от работника причин;

- работник получает заработную плату за минимальные 4 часа в случае, если работы не было в наличии, а работник в соответствии с графиком должен находиться на рабочем месте.

5. *Опасная работа.* В случае вредных, неблагоприятных для человеческого организма условий труда предполагаются выплаты компенсационного характера за дополнительные усилия, прилагаемые работником в ходе выполнения трудовой деятельности. Надбавки за опасную работу различаются в зависимости от уровня опасных условий и оказываемого влияния на работника.

Другим примером краткосрочных материальных стимулов является *плата за единицу произведенной продукции*. Подобные стимулы представляют собой установление соотношения единицы результата трудовой деятельности работника к единице оплаты труда. При этом в качестве показателей такого соотношения выступают:

- 1) норма времени, т. е. затраты трудового времени на производство единицы продукции или выполнения единицы работы;
- 2) норма обслуживания, т. е. результат трудовой деятельности, который необходимо получить за единицу времени;
- 3) норма численности, т. е. количество работников необходимых для выполнения единицы работы.

Индивидуальные премии и награды также являются примерами краткосрочного стимулирования. Основой стимулирования является вознаграждение работника за положительную трудовую деятельность. Стоит отметить, что действия работников, имеющие особую значимость для администрации организации, могут дополнительно вознаграждаться индивидуальными премиями и наградами. Примерами индивидуальных премий и наград служат премии за: посещение, срок службы, направление, патенты, достижения, соревнования и т. д.

Рассмотрим более подробно случаи применения индивидуальных премий и наград:

1. *Премия за посещение* – это выплаты материального характера, встречающиеся в зарубежной практике и призванные решить проблему с прогулами. Применяется такой стимул в организациях, в которых замена работников является затруднительной ввиду наличия определенных навыков и опыта у постоянных работников.

2. *Награды за срок службы.* Дополнительная награда за срок службы в организации (10, 20, 30 лет). Такая награда, помимо денежного вознаграждения, предусматривает в некоторых организациях дополнительное стимулирование неденежного характера (золотая ручка, алмазные запонки и т. д.).

3. *Награды за направление.* Работники, которые отбирают, направляют и обучают молодых специалистов, претендующих на место работника организации, имеют дополнительное вознаграждение за свои

усилия, в случае если такой работник становится полноправным членом трудового коллектива. Такие стимулы уместно применять только в исключительных случаях, когда спрос на рабочую силу значительно превышает ее предложение.

4. *Награды за патенты.* Инновационная деятельность организации – это рисковая деятельность, позволяющая в случае успеха значительно выделить предприятие перед его конкурентами на рынке. Вследствие чего работникам, занимающимся инновационной деятельностью, результаты которой признаны научным сообществом и имеют патенты, предоставляется дополнительная награда.

5. *Награды за достижения.* Некоторые организации помимо основной награды – продвижение по службе, предполагают наличие дополнительных стимулов, таких как публикации в профессиональных журналах достижений работника за весь период трудовых отношений и т. д.

6. *Премии за соревнования.* Во многих организациях применяется механизм соревнования между трудовыми коллективами или отдельными работниками. Участие и победа в таких соревнованиях предполагает дополнительное стимулирование. Важно отметить, что создание в коллективе здоровой конкуренции способствует значительному повышению эффективности труда. В качестве критериев для соревнований выступают такие показатели, как: производительность труда, качество продукции, издержки производства и реализации (их сокращение), коэффициент использования времени смены и т. д.

Программы участия в доходах организации. Сущность стимулирования с применением программ участия работников в доходах организации заключается в разделении дополнительной прибыли, полученной от дополнительных трудовых усилий работников между организацией и ее персоналом. Применение таких стимулов получило наибольшее распространение в зарубежных организациях и базируется на: системе Скэнлона, системе Ракера, системе Ипрошеар.

Рассмотрим вышеназванные системы распределения прибыли организации более детально.

1. *Система Скэнлона.* Данная система предполагает распределение экономии заработной платы полученной в результате роста производительности труда. Реализация этой системы предполагает наличие трех этапов:

Первый этап – определение доли фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции.

Второй этап – сравнение фактического и нормативного показателя.

Третий этап – в случае, если фактический показатель превышает нормативный, то полученная разница распределяется между организацией и работниками в пропорции 1:3 соответственно.

2. *Система Ракера* – это система, основанная на премировании работников за увеличение показателя объема условно чистой продукции в расчете на один рубль заработной платы. При этом расчёт условно чистой продукции предполагает разницу между объемами продаж и другими затратами организации (проценты за кредит и выплаты банкам, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, прочие выплаты внешним организациям).

3. *Система Ипрошеар*. Данная система, основанная на премировании работников за экономию рабочего времени, требуемого на выполнение заданного объема работ (норма времени). Система аналогична предыдущим, однако предполагает расчет повышения производительности труда не в денежном эквиваленте, а в затратах рабочего времени (в человеко-часах).

Существуют и другие системы распределения прибыли, вместе с тем, стоит отметить ряд *характерных черт для применения такого стимула*:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению в процессе принятия решений. Такой подход позволяет сохранить принципы гласности и справедливости;

2) определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем распределения прибыли, что также позволяет соблюсти принцип справедливости. Важно подчеркнуть, что рядовые работники лучше осознают показатели, позволяющие поднять производительность труда на предприятии, нежели администрация организации.

Рассмотрев краткосрочные стимулы, переходим к группе долгосрочных стимулов. Так, *долгосрочные стимулы* представляют собой материальное воздействие на интересы работника в течение длительного периода времени (всей трудовой деятельности работника). Примерами долгосрочных стимулов могут служить: пенсионные планы, отсроченные компенсационные выплаты, отсроченное участие в прибылях, участия работников в акционерной собственности и т. д.

Рассмотрим более детально долгосрочные стимулы:

1. *Пенсионный план*. Подавляющее большинство работников, работающих в организации более 10 лет, надеются на уверенность и соци-

альную защищенность после окончания своей трудовой деятельности. Подобную уверенность работникам придает уровень полагающейся работнику пенсии за выслугу лет. Следовательно, пенсионный план – это программа для работников по увеличению пенсионных пособий, положенных им в пожилом возрасте. Различают два основных типа пенсионных планов: с установленными выплатами и с установленными взносами. Планы с установленными выплатами предполагают раскрытие суммы обязательств по плану перед работником. Планы с установленными взносами предполагают раскрытие только суммы взносов, при этом размер пенсии определяется только накоплениями на пенсионном счете.

2. *Отсроченные компенсационные выплаты.* Данный стимул тесно связан с пенсионным планом и предполагает долю материального вознаграждения, начисленного, но не выплачиваемого до определенного периода времени. Примерами отсроченных компенсационных выплат могут служить отчисления в пенсионные или страховые фонды. Такие выплаты предполагают вознаграждения в будущих периодах за достижения в текущем периоде, что позволяет мотивировать работника на более длительную работу в организации. Стоит отметить, что при досрочном изъятии средств или увольнении работника начисляются специальные штрафы.

3. *Отсроченное участие в прибылях* – это способ долгосрочного стимулирования работника, при котором определенная доля из прибыли организации выделяется работнику ежегодно, однако выплаты не происходят, и сумма поступает на сберегательный счет, с которого работник имеет право снять денежные средства по истечению определенного периода времени или выхода на пенсию.

4. *План участия работников в акционерной собственности.* В ходе трудовой деятельности работник ежегодно получает долю в организации в размере акций пропорционально сроку службы и величине заработной платы. При этом работник до выхода на пенсию не имеет права продажи акций. При зачислении акций на счет учитывается также должность работника. Работникам держателям акций может даваться возможность голосовать по своим акциям, при этом такая возможность может и не предоставляться.

5.4. Позитивные и негативные стимулы

По специфике методов воздействия применяемые стимулы делятся на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные стимулы – это группа стимулов, основанных на воздействии с использованием ожидания награды или получение удовольствия от самого процесса. На практике используется также название «метод пряника» для обозначения данной группы стимулов. Примерами позитивных стимулов являются: бонусные выплаты, премии, льготы, оплачиваемый отпуск, дополнительные выходные дни, повышение по должности и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения позитивных стимулов заключается в том, что такое воздействие не только вознаграждает работника за трудовое поведение, требуемое организацией, но и создает чувство удовлетворенности, что вдохновляет на продолжение активной плодотворной трудовой деятельности. Следовательно, цель применения позитивных стимулов – это достижение лучших результатов и поощрение развития.

Негативная стимулы – это группа стимулов, основанная на воздействии с использованием наказания. На практике используется также название «метод кнута» для обозначения данной группы стимулов. Примерами негативных стимулов являются: замечания, выговора, штрафы, взыскания, увольнение, лишение льгот, перенос отпуска на неудобное время, угроза увольнения и т. д.

Стоит отметить, что особенность применения негативных стимулов заключается в том, что стимулируемый испытывает чувство страха потерпеть неудачу. При этом наказание имеет ценность не как воздействие на подчиненного за его неправильное действие, а как барьер, который блокирует повторение аналогичных будущих действий, нежелательных для организации. Важно подчеркнуть, что цель применения негативных стимулов – это устранение неудач и рисков. Для выполнения данной цели существует ряд правил, которые нужно выполнять для эффективного и уместного использования негативного стимулирования:

- 1) своевременность применения негативного стимулирования, следующего за нежелательным поступком;
- 2) необходимо, чтобы работник четко понимал причины применения негативных стимулов, а также способы их устранения;
- 3) делать акцент на возможность предотвращения недостатков;
- 4) не устраивать «разбор полетов» наказуемого работника в присутствии подчиненных;
- 5) наряду с негативными стимулами необходимо вносить элементов похвалы, уважительного отношения к личности;

6) персонал должен быть информирован о правилах игры, т. е. о нежелательных действиях и последующих мерах;

7) применение негативных стимулов должно соответствовать про-
ступку;

8) применение материальных негативных стимулов допустимо
только в тех случаях, когда действиями работника организации нанес-
сен прямой материальный ущерб;

9) не допускать после критики понижения требований к продук-
тивности работы;

10) необходимо установить причины негативного поведения.

В соответствии с вышеназванными условиями, важно выявлять
случаи, при которых такое стимулирование возымеет эффект, для чего
необходимо понимать причины нежелательных действий работника.
Так, среди основных причин можно выделить следующие:

1) *вознаграждение несоответствующее трудовой деятельности.*
Рассматривая данный случай с позиции теории справедливости Адам-
са можно заключить, что работник, считая свое вознаграждение не-
справедливым, теряет мотивацию к трудовой деятельности и ищет
альтернативные пути восстановления справедливости. Применение
негативного стимулирования в данном случае лишь ухудшит ситуа-
цию;

2) *невыполнимые задачи.* Рассматривая такой случай с позиции
теории ожидания В. Врума можно заключить, что работник, не находя
устойчивой связи между затраченными усилиями на выполнение по-
ставленных задач и вознаграждением трудовой деятельности ищет
альтернативные пути удовлетворения собственных потребностей.
Применение негативного стимулирования в данном случае может, как
не возыметь никакого эффекта, так и ухудшить ситуацию;

3) *отсутствие свода моральных принципов.* Данная ситуация свой-
ственна для организаций, где основной задачей является получение
прибыли. В подобных ситуациях практикуются обманы клиентов,
партнеров и даже собственных работников. Применение негативного
стимулирования в данном случае уместно;

4) *неуважение со стороны руководства.* Проявление негативного
поведения в данной ситуации обуславливается, с одной стороны – же-
ланием отомстить руководителю, с другой – получить компенсацию
(в том числе моральную) за проявленное неуважение. Применение
негативного стимулирования в данном случае уместно, однако реко-
мендуется решать конфликт другими методами;

5) *привычки работника и опыт безнаказанности действий*. Проявление негативного поведения в данном случае объясняется личностными факторами самого работника. Борьба с проявлением негативного поведения в таких случаях является затруднительным. При этом применение негативного стимулирования в таких случаях уместно.

В зарубежных литературных источниках рекомендуется крайне осторожно и ситуационно использовать негативное стимулирование. Вместе с тем, стоит отметить возможность получения аналогичных результатов при применении как позитивных, так и негативных стимулов. Так, например, работник будет стремиться к получению максимального результата трудовой деятельности, как из-за страха быть уволенным (негативная мотивация), так и за счет возможности быть замеченным и получить дополнительное вознаграждение (позитивная мотивация).

5.5. Побуждение, вознаграждение, принуждение

По направленности на мотивационную структуру личности стимулы подразделяются на три группы: побуждение, вознаграждение, принуждение.

Побуждение – это группа стимулов, направленных на создание внутренней мотивации с целью формирования устойчивого интереса к содержанию трудовой деятельности. В данную группу преимущественно входят положительные стимулы денежного или неденежного характера, предполагающие осознанное или не осознанное воздействие на мотивационную структуру личности.

Вознаграждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации. Стоит отметить, что в отличие от побуждения вознаграждение предполагает использование как положительных, так и отрицательных стимулов. Важно подчеркнуть особую эффективность использования совокупности материальных и нематериальных стимулов в процессе применения вознаграждения.

Принуждение – это группа стимулов, предполагающих направленное воздействие на создание внешней мотивации, основанная на применении отрицательных стимулов в условиях, предполагающих наличие ограничений свободы выбора линии поведения для стимулируемого. Данная группа стимулов обладает следующими особенностями: группа включает отрицательные стимулы; стимулы предполагают ограничение свободы выбора трудового поведения; принуждение воз-

действует на первичные потребности работника, обеспечивающие его существование.

Принуждение бывает двух видов: прямое и косвенное.

Прямое принуждение – это группа стимулов, основанных на отношениях господства и подчинения. Примерами прямого принуждения в современных условиях служат: труд заключенных, военнопленных. Важно подчеркнуть, что данная группа стимулов наименее эффективна с точки зрения результатов трудовой деятельности, так как предполагает подавление интересов личности, что, в свою очередь, вызывает отсутствие интереса к труду.

Косвенное принуждение к трудовой деятельности характеризуется наличием у субъектов определенной свободы выбора, однако, уровень удовлетворения интересов личности остается критическим. Косвенное принуждение бывает нескольких видов:

1) *экономическое принуждение* предполагает вынужденную продажу рабочей силы в обмен на необходимое для существования количество денежных благ. Важно отметить, что в настоящее время экономическое принуждение наиболее распространенная форма в развитых странах со стабильной экономикой;

2) *административное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему отрицательных стимулов в отношении субъекта с использованием административных рамок;

3) *социально-нормативное принуждение* представляет собой ограничение свободы работника через систему этических, культурных, религиозных и идеологических норм. При этом свобода выбора ограничивается господствующими в обществе социальными нормами;

4) *технологическое принуждение* представляет собой ограничение свободы работника в выборе места приложения труда на основе отчуждения труда как деятельности. Примером технологического принуждения может случить «закрепление» работника за рабочим местом.

Таким образом, побуждение в соответствии с определением формирует внутреннюю мотивацию, принуждение и вознаграждение – внешнюю. При этом при создании мотивационной структуры нельзя использовать только вознаграждение. Так, применение стимулов, направленных на создание внешней мотивации, дает краткосрочный результат и требует постоянного подкрепления. При этом, постоянно требуется увеличение воздействия для удовлетворения растущих потребностей работников. Применение стимулов, направленных на создание внутренней мотивации, дает долговременный эффект, однако,

мгновенного результата от воздействия не последует. Вследствие чего, необходимо комплексно использовать, как стимулы для создания внутренней мотивации, так и стимулы для создания внешней.

Вопросы для самопроверки

1. Какие группы стимулов Вы знаете?
2. Охарактеризуйте группы материальных и нематериальных стимулов. Приведите примеры.
3. Какие программы участия в стимулах Вы знаете?
4. Какие условия нужно соблюдать для эффективного применения негативных стимулов?
5. Какие группы стимулов по направленности выделяют? Охарактеризуйте эти группы.
6. В каких ситуациях актуально применение индивидуальных премий и надбавок?

6. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

6.1. Основные формы стимулирования труда

Как известно, *стимулирование* – это процесс воздействия на работника посредством внешних факторов с целью повышения его трудовой активности.

Форма – это понятие, которое употребляется для обозначения внутренней организации содержания чего-либо.

Следовательно, под *формами стимулирования труда* необходимо понимать типы стимулирования, раскрывающие саму структуру понятия. В табл. 12 представлены основные формы стимулирования труда, выделяемые в соответствии со следующими признаками: взаимосвязь стимулирования труда и результатов трудовой деятельности.

Таблица 12. **Формы стимулирования труда**

№ п. п.	Признак	Форма стимулирования
1	2	3
1	Взаимосвязь стимулирования и результатов деятельности	Опережающая
		Подкрепляющая
2	Объекту воздействия	Индивидуальная
		Коллективная

1	2	3
3	Характера конкретных условий получения стимула	Общая
		Целевая
4	Количественное изменение воздействия	Пропорциональное
		Прогрессивная
		Регрессивная
5	Механизмом принуждения к трудовой деятельности	Жесткая
		Либеральная
7	По времени получения награды	Непосредственная
		Текущая
		Перспективная
6	Длительности стимулирования	Актуальная
		Перспективная

1. В зависимости от взаимосвязи стимулирования труда и результатов трудовой деятельности различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит так же отметить, что такие формы различаются и в степени информированности объекта стимулирования.

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой деятельности до начала трудового процесса.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информированность.

2. В соответствии с объектом воздействия выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом.

3. В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования, распространяющуюся на всех участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника применительно к конкретным условиям труда.

4. В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника можно выделить: пропорциональную, прогрессивную, регрессивную формы стимулирования.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула).

Регрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула).

5. В соответствии с механизмом принуждения человека к труду выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования трудовой деятельности работников, предполагающая привлечение человека к выполнению трудовой деятельности.

6. В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула можно выделить следующие формы стимулирования трудовой деятельности: непосредственная, текущая, перспективная.

Непосредственное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени, т. е. после выполнения им определенных действий.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени.

7. В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. Такая классификация аналогична непосредственной, текущей и перспективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Актуальная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника.

6.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования

В зависимости от взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит так же отметить, что такие формы различаются и по степени информированности объекта стимулирования.

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой деятельности до начала трудового процесса. При этом работнику сообщаются: методы измерения результатов труда, методы оценки, соответствующее стимулирование.

Преимуществами опережающего стимулирования являются:

- 1) четкая целевая направленность;
- 2) высокая приспособленность для побуждения различных исполнителей;
- 3) ясность принципов построения стимулирования;
- 4) достижение быстрого стимулирующего эффекта.

Вместе с преимуществами такого стимулирования имеются и недостатки. К основным недостаткам опережающего стимулирования относятся:

- 1) необходимость детальной проработки системы стимулирования для различных видов трудовой деятельности;
- 2) необходимость детальной проработки измерений результатов труда и их оценки для различных видов деятельности;
- 3) несовпадение целей объекта и субъекта стимулирования.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информирован-

ность. Следовательно, работник узнает о том, насколько его действия были важны для организации только по окончанию трудовой деятельности и получению определенных результатов. При этом, цель подкрепляющего стимулирования – это закрепление уже совершенных действий и формирование положительной модели поведения работника. *К достоинствам подкрепляющего стимулирования* относят:

- 1) не требует создания нормативной базы стимулирования;
- 2) акцентирует внимание на результатах трудовой деятельности;
- 3) единство ценностных ориентаций;
- 4) возможность использования на работах, результат которых не очевиден (работники управления).

Наряду с преимуществами подкрепляющего стимулирования существует и ряд недостатков. Так *основными недостатками* данной формы стимулирования являются:

- 1) отсутствие быстрого стимулирующего эффекта;
- 2) рассчитан на многоцикличный или монотонный труд;
- 3) требует доверия к субъекту стимулирования;
- 4) требует единства целей объекта и субъекта стимулирования труда.

Таким образом, вышеназванные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть использованы ситуационно в соответствии с целями и задачами субъекта стимулирования применительно к конкретным условиям трудовой деятельности.

6.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования

В соответствии с объектом воздействия выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности. Такое деление имеет тесную связь с видами трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника. *К достоинствам индивидуальной формы* стимулирования труда можно отнести следующие: 1) четкая связь между трудовой деятельностью конкретного исполнителя и его вознаграждением; 2) четкая целевая направленность.

Наряду с преимуществами индивидуальной формы стимулирования труда существует и ряд недостатков. *Основными недостатками*

такой формы стимулирования трудовой деятельности являются: 1) концентрация оценки на выполнении конкретных производственных операций; 2) несовпадение целей работника и целей коллектива; 3) негативное влияние на социально-психологический климат коллектива.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом (см. прил. J). *Достоинствами применения коллективной формы* стимулирования трудовой деятельности могут служить:

- 1) единство целей работника и целей коллектива;
- 2) ощущение причастности к социальной группе (коллективу);
- 3) положительное влияние на социально-психологический климат в коллективе.

Среди недостатков применения коллективных форм стимулирования трудовой деятельности работников можно выделить следующие:

- 1) трудности с определением вклада отдельного работника в результат трудовой деятельности коллектива;
- 2) трудности с распределением вознаграждения отдельным исполнителям.

Таким образом, вышеперечисленные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть использованы ситуационно. Основным критерием использования таких форм являются применяемые в организации виды трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

6.4. Общая и целевая формы стимулирования труда

В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования труда, распространяющуюся на всех участников трудового процесса. Стимулирование с применением общей формы обычно осуществляется в связи с проведением коллективных мероприятий, таких как: праздничные события, социальные соревнования, подведение итогов и т. д.

Стоит отметить, что при подведении итогов учитываются не только продолжительность бездефектного бесперебойного труда, но и разовые выдающиеся достижения участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника, применительно к конкретным условиям труда. Такая форма предполагает обязательную разработку специальных положений, на основании которых производится вознаграждение трудовой деятельности индивидуальных работников. Так, необходимо четко фиксировать результаты трудовой деятельности, разрабатывать критерии оценки и проводить оценку, распределять вознаграждение в соответствии с проведенной оценкой.

6.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда

В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника можно выделить: пропорциональную, прогрессивную, регрессивную формы стимулирования труда.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула). Так, в соответствии с прогрессивной формой воздействия на протяжении длительного периода времени за одни и те же трудовые затраты предполагается растущее воздействие. На практике использование прогрессивного стимулирования объясняется следующим:

1) повышение оплаты трудовой деятельности только на ограниченное время вызывает эффект повышения производительности труда, что объясняется адаптацией к реальным применяемым стимулам;

2) если воздействие носит постоянный характер (ежемесячные фиксированные премии), то оно воспринимается как гарантированное и не приводит к росту производительности труда;

3) повышение квалификации, стажа трудовой деятельности, получение образования и т. д. приводит к повышению трудовых амбиций работника, что требует увеличение воздействия (стимулирования);

4) при выполнении трудовой деятельности в тяжелых, вредных, интенсивных и т. д. условиях труда потребность в увеличении стимула необходима;

5) в соответствии с возрастающими потребностями, работник постоянно находится в ожидании более высокого уровня воздействия (стимулирования).

Регрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула). Подобная ситуация объясняется адаптацией работников к условиям процесса трудовой деятельности. Применение регрессивных форм стимулирования трудовой деятельности объясняется следующим:

1) многие виды трудовой деятельности предполагают особую сложность для работника в начальный период, следовательно, такому периоду должна соответствовать максимальная мера воздействия (стимула). Примером такой трудовой деятельности может служить введение новых технологий или оборудования и адаптация работников к ним;

2) работник с течением времени приспосабливается к трудовому процессу и открывает в нем творческое содержание, при этом значимость внешней мотивации, как стимула к трудовой деятельности снижается и замещается внутренней творческой мотивацией работника.

Таким образом, вышеизложенные формы стимулирования трудовой деятельности должны быть использованы ситуационно, при этом главным критерием их использования является индивидуальное отношение человека к трудовой деятельности и к ожиданию вознаграждения за данную деятельность.

6.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда

В соответствии с механизмом принуждения человека к труду выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности. При этом механизм принуждения ориентируется на страх неудовлетворения или неполного удовлетворения базовых важнейших потребностей личности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования труда работника, предполагающая привлечение человека к выполнению тру-

довой деятельности. Механизм привлечения, используемый в либеральном стимулировании, предполагает ориентацию личности на возможность достижения максимума в удовлетворении ее потребностей.

Стоит отметить, что принуждение является более действенной формой стимулирования трудовой деятельности. Критериями применения той или иной формы стимулирования труда могут выступать:

1) соотношение трудовых условий, конечного результата и вознаграждения;

2) применение индивидуальной или коллективной форм оплаты труда, так как жесткое стимулирование наиболее свойственно индивидуальной форме;

3) наличие или отсутствие компонентов социальной защиты: минимальный уровень заработной платы, дотации и т. д. Наличие социальной защиты ослабляет эффективность применения жесткого стимулирования;

4) творческие условия труда, предполагающие самостоятельность организации трудового процесса. В сравнении с обычными условиями трудовой деятельности, такие условия не позволяют установить жесткие конкретные требования к труду работников, и, следовательно, снижают эффективность применения жесткого стимулирования труда.

К таким компонентам в оплате труда могут относиться: дотации, официальный минимальный уровень заработной платы работника, внутриорганизационные способы взаимопомощи, гарантии выплат и т. д.

Наличие социальной защиты ослабляет стимулирующий механизм в трудовой деятельности человека, создает ситуацию либерального стимулирования: отношение человека к труду определяется не критической материальной необходимостью, а моральным выбором, т. е. зависит от настроения и сознательности работника.

Также необходимо учитывать и такой фактор, как самостоятельный или наемный труд. Если в первом случае работник имеет возможность «выбирать» меру активности и вознаграждения по собственному усмотрению, то во втором – они достаточно жестко определяются организацией и требованиями работодателя, т. е. оплата труда зависит от работодателя.

6.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы

В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула можно выделить

следующие формы стимулирования трудовой деятельности: непосредственная, текущая, перспективная.

Непосредственное *стимулирование* – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий. *Достоинствами непосредственной формы стимулирования* являются: 1) прямая связь между действиями и стимулами; 2) минимальный промежуток времени между действиями и стимулами; 3) оперативность.

К недостаткам применения непосредственного воздействия можно отнести: 1) направленность на решение краткосрочных задач; 2) негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе; 3) несоответствие целей коллектива и отдельно взятого работника.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени после выполнения им определенных действий. Примерами использования на практике текущих форм стимулирования трудовой деятельности могут служить: ежемесячная, ежеквартальная, годовая премия.

Главным *достоинством текущего стимулирования* является то, что, как и при применении непосредственной формы стимулирования труда, существует прямая связь между действиями и стимулами. *Недостатком текущего стимулирования* можно считать тот факт, что при установлении фиксированных сроков стимулирования работник ориентирует свою трудовую деятельность на конец этих сроков, что сопровождается ростом ее эффективности только по окончании периода.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени. Примером перспективного стимулирования является внесение человека в списки в очередь на строительство жилья, применяемое вузами, находящимися в областных центрах. *Преимущества перспективного стимулирования* являются:

- 1) долговременная мотивация работников;
- 2) благоприятное воздействие на социально-психологический климат коллектива.

Основным недостатком такой формы стимулирования является нечеткая связь между действиями работников и системой стимулирования труда.

6.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда

В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. В такую классификацию положен принцип, аналогичный принципу, представленному в предыдущем пункте.

Так, *актуальная форма стимулирования трудовой деятельности* представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования труда, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника, таких, как: власть, социальное продвижение, стабильность и т. д.

К случаям наиболее уместного использования перспективной формы стимулирования можно отнести:

- 1) необходимость достижения особо значимых и глобальных целей;
- 2) высокая вероятность достижения глобальной цели;
- 3) объекты мотивации обладают рядом необходимых качеств, таких как: целеустремленность, терпение и т. д.

Важно также подчеркнуть, что применение перспективных форм стимулирования требует введение элементов *контроля* со стороны администрации организации. При этом, использование контроля наряду с методами стимулирования неоднозначно. Так, с одной стороны, контроль является своего рода инструментом принуждения работника к выполнению трудовой деятельности. Следовательно, контроль способен повысить результат работы, но снизить его внутреннюю мотивацию, в то время как стимулирование труда, основанное на внутренней мотивации, позволяет увеличить добровольную активность трудовой деятельности работника. С другой стороны, если мотивация базируется, в основном, на внешнем стимулировании, то работник всегда предпочтет меньшие затраты труда большим, при получении аналогичного результата (наблюдается противопоставление целей организации и целей работника). Следовательно, в случае применения перспективных форм стимулирования контроль выступает инструментом, определяющим соответствие трудовых затрат и вознаграждения.

Вопросы для самопроверки

1. Какие формы стимулирования труда Вы знаете?
2. В чем сущность опережающих и подкрепляющих форм стимулирования труда?

3. Назовите достоинства и недостатки индивидуальных и коллективных форм стимулирования труда.

4. Приведите примеры применения на практике общих и целевых форм стимулирования трудовой деятельности.

5. В чем сущность пропорциональных, прогрессивных и регрессивных форм стимулирования труда?

6. Какие отличия в применении жестких и либеральных форм стимулирования труда Вы можете назвать?

7. Что понимается под актуальными и перспективными формами стимулирования труда?

7. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

7.1. Понятие мотивации и стимулирования труда с позиции физиологии

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности – это сложные, многоаспектные процессы, имеющие отношение ко многим сторонам жизнедеятельности человека. Среди всех проявлений данных процессов, наиболее важными принято считать их составляющие, такие как: физиологическая, психологическая, социальная.

Рассмотрим сущность составляющих мотивации и стимулирования труда более детально, начав с физиологической.

Так, с точки зрения физиологии, *мотивация* – это обусловленное актуализированной потребностью системно-организованное возбуждение центральной нервной системы, вызывающее направленную на удовлетворение такой потребности активность организма (акты поведения). Термин мотивация происходит от французского *motif*, в свою очередь, происходящего от латинского *moveo* – двигаю. Другими словами, мотивация – это побуждение участников общего процесса к действию.

При этом *под мотивом понимают* побудительную причину, повод для запуска механизма действия, с целью обретения желаемого, материального или духовного предмета, обретение (достижение) которого выступает смыслом деятельности человека.

Система мотивации – это комплекс управленческих техник, включающих: формулирование целей, оценку внутренней мотивации, стимулирование, анализ действующей мотивации, направленный на достижение индивидуумом поставленной перед ним цели.

Основными компонентами мотивации являются: потребности, желания, ожидания и т. д.; определенное поведение работника; цели, стимулы, вознаграждения; обратная связь.

Стоит отметить, что с точки зрения физиологии, важнейшая роль в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности отводится такой функции, как раздражение.

При этом под *раздражением* понимается биохимическая реакция во внутренней среде организма и действие внешних раздражителей.

Следовательно, *стимул*, с позиции физиологии выступает как внутренний или внешний раздражитель, который оказывает воздействие на организм человека, что приводит к изменению состояния возбуждаемых структур и вызывает активную направленную реакцию.

Тогда *стимулирование*, с позиции физиологии представляет собой направленное воздействие на человеческий организм совокупности внешних и внутренних факторов, инициирующее мотивацию.

Таким образом, *мотивация с позиции физиологии выступает как активный фильтр, определяющий избирательную реакцию организма на раздражители внутренней и внешней среды, которые способствуют или препятствуют удовлетворению лежащей в основе каждой мотивации потребности.*

7.2. Эмоции как отражение физиологического состояния организма

Важная роль при изучении физиологической составляющей мотивации и стимулирования труда отводится нервному аппарату эмоций. Акцентирование внимания на эмоциях объясняется тем, что они отражают значимость происходящих процессов и выступают важнейшим механизмом внутренней психической регуляции поведения человека.

Из вышеизложенного следует, что *эмоции* – это психический процесс, возникающий как ответная реакция человеческого организма на воздействия внутренних и внешних раздражителей.

При этом, *эмоции выполняют несколько важнейших функций*, таких как: сигнальная, мотивационно-регулирующая, коммуникативная, защитная.

Рассмотрим данные функции более подробно:

1) *сигнальная* – это функция эмоций, представляющая собой проявление желания человека. Так, с точки зрения мотивации, сигнальная

функция является основной, так как позволяет определить потребности человека в данный момент времени. Стоит также отметить, что сигнальная функция позволяет оперативно принимать необходимые действия в конкретной ситуации;

2) *мотивационно-регулирующая*. По своей сущности, данная функция аналогична сигнальной, однако в отличие от предыдущей функции позволяет определиться с долгосрочным планом действий;

3) *коммуникативная* – это функция эмоций, отражающая их роль в общении между людьми. Безусловно, эмоции играют важную роль в общении. Так, они позволяют определить состояние человека и, исходя из полученной информации, выстраивать общение;

4) *защитная* – это функция эмоций, позволяющая защитить организм от внешних, опасных для жизни воздействий. Примерами эмоций, связанных с защитной реакцией организма, являются: страх, боль и т. д.

Различают два основных вида эмоций: положительные, отрицательные.

Положительные эмоции – это эмоции, вызывающие положительные чувства. Для таких эмоций обычно не требуется причины, их чувствуют произвольно. Примерами положительных эмоций служат: счастье, волнение, радость, надежда, вдохновение и т. д.

Важно подчеркнуть, что помимо хорошего самочувствия, положительные эмоции вызывают чувство счастья. При этом доказано, что производительность труда более счастливых людей выше.

Отрицательные эмоции – это эмоции, вызывающие отрицательные чувства. Примерами отрицательных эмоций могут служить: гнев, разочарование, вина, нервозность, страх и т. д.

Стоит отметить, что вызов негативных эмоций является одним из способов вывести собеседника из себя.

При этом, в соответствии с биологической теорией П. К. Анохина удовлетворение потребностей человека всегда сопровождается проявлением положительных эмоций. Следовательно, оценка эмоционального состояния собеседника является важнейшей составляющей эффективной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Существует и другая классификация эмоций. Так, по степени проявления эмоции подразделяются на: стенические, нестенические.

Стенические эмоции – это те эмоции, которые сопровождаются активным проявлением.

Нестенические эмоции – это те эмоции, которые практически не проявляются.

Также в современной науке выделяют *10 основных подтипов эмоций*:

1) *базовые* – это эмоции присущие каждому человеку при рождении. Такие эмоции не зависят от пола, возраста, происхождения и т. д.;

2) *вариативные* – это эмоции, обусловленные территориальным признаком;

3) *врожденные* – это эмоции человека, которые он получил при рождении. В отличие от базовых в данную группу могут входить уникальные эмоции (страх высоты);

4) *приобретенные* – это эмоции, которые человек приобретает в процессе своей жизнедеятельности. Например, боязнь автотранспорта, после дорожно-транспортного происшествия и т. д.;

5) *элементарные эмоции*, т. е. простейшие эмоции, в основном эмоции спокойствия;

6) *составные эмоции* представляют собой комбинацию элементарных эмоций;

7) *натуральные эмоции*, т. е. те, которые заложены в человеке природой;

8) *культурные эмоции*, т. е. полученные в процессе воспитания человека обществом;

9) *когнитивно простые* – это эмоции, являющиеся результатом мгновенной ответной реакцией человеческого организма на какой-либо раздражитель;

10) *когнитивно сложные* – это эмоции, являющиеся результатом глубокого осмысления и осознания произошедшего.

Тесную связь с эмоциями имеют чувства. Так, под *чувствами*, с точки зрения физиологии, понимают эмоциональный процесс человека, отражающий субъективное оценочное отношение к реальным или абстрактным объектам. В отличие от эмоций, чувства осознанны и имеют долгосрочный характер. При этом, эмоции могут перетекать в чувства (например, хроническая радость). Соотношение чувств и эмоций представлены в табл. 13.

Таблица 13. Соотношение чувств и эмоций

№ п. п.	Чувство	Эмоция
1	Принятие	Удовольствие
2	Смелость	Кураж
3	Симпатия	Любовь
4	Уверенность	Радость
5	Благодушие	Счастье
6	Любознательность	Интерес
7	Благомыслие	Восторг
8	Стыд	Страх
9	Враждебность	Злость
10	Зависть	Ненависть
11	Обида	Печаль
12	Вина	Горе
13	Презрение	Скука
14	Угасание	Уныние

Таким образом, оценка эмоционального состояния собеседника – это важнейшая составляющая эффективной мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников, так как эмоции не только отражают реакцию человека на применяемые к нему стимулы, но и показывают степень удовлетворения потребностей человека. Вместе с тем, любые эмоции имеют внешнее выражение, такое как: мимика; жесты и положение тела; голос; общее поведение и т. д.

Такие реакции могут быть как осознанны, так и не поддаваться контролю и, следовательно, требуют дополнительного внимания.

7.3. Фонационные средства выражения эмоций

Фонационные средства – это система выражения эмоционального состояния собеседника благодаря использованию звуковых средств устной речи. Стоит подчеркнуть, что основным таким средством является голос человека. Голос, в свою очередь, материализует интонацию, которая считается обязательной характеристикой звучащей речи.

Интонация представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, таких как: мелодика, ритм, интенсивность, тембр, темп речи, пауза, логическое ударение.

Рассмотрим компоненты интонации речи более детально.

1. *Мелодика*. Под мелодикой понимается изменение высоты основного тона голоса. Мелодика речи позволяет различать направленность высказывания: вопрос, побуждение, повествование, восклицание.

Вместе с тем, повышение или понижение тона голоса отражает в соответствии с содержанием высказывания чувств людей и их отношения к ситуации.

2. *Ритм речи* – это регулярное повторение однотипных речевых единиц, в частности, чередование ударных и безударных, долгих и кратких слогов. Ритм речи позволяет структурировать высказывания и расставить акценты.

3. *Интенсивность речи* представляет собой силу или слабость голоса при произнесении речи. С точки зрения физиологии человеческого тела интенсивность голоса представляет собой напряженность голосовых связок и силу выдыхаемой струи воздуха. При этом в контексте мотивации интенсивность речи отражает характер ситуации общения.

4. *Тембром голоса* называется специфическая звуковая окраска, позволяющая различать людей по их голосам. Индивидуальность тембра голоса объясняется индивидуальными размерами речевых органов и неповторимым функционированием нервной системы. Вместе с тем, тембр голоса с позиции мотивации отображает психическое и физическое состояние работника. Так, например, тембр голоса значительно отличается у одного и того же работника, испытывающего положительные и отрицательные эмоции.

5. Под *темпом речи* понимается скорость протекания речи, т. е. скорость произнесения ее основных элементов: звуков, слогов, слов.

Основным показателем, отражающим темп речи, является число звуковых единиц, произносимое за единицу времени. В соответствии с данным критерием выделяют: быстрый, средний, медленный темп речи.

Быстрый темп (более 120 слов в минуту), свойственен для эмоциональной речи и отражает внутреннее состояние человека.

Средний темп (120 слов в минуту), обычно используется для передачи деловой информации и не обладает эмоциональной окраской.

Медленный темп (менее 120 слов в минуту) не рекомендуется к использованию, так как приводит к утомлению слушателя и снижению концентрации внимания на содержании передаваемой информации.

Следовательно, *оптимальным считается изменение скорости произнесения основных элементов речи (звуки, слога, слова) в соответствии с содержанием передаваемой информации.*

6. *Пауза* представляет собой перерыв, остановку в звучащей речи. Пауза является одним из важнейших компонентов интонации, так как позволяет людям не только осмыслить полученную информацию, но и получить ответную эмоциональную реакцию собеседника на передан-

ное сообщение. *Основными типами пауз* являются: логические, психологические, физиологические, ситуационные, артикуляционные, паузы хезитации.

Дадим определение вышеизложенным типам пауз речи.

Логическая пауза – это перерыв в звучании речи, разделяющий речь на смысловые отрезки.

Психологическая пауза – это перерыв в звучании речи, передающий переживание говорящего человека, связанное с содержанием передаваемой информации.

Физиологическая пауза – это перерыв в звучании речи связанный с физиологическими процессами организма (например, с дыханием).

Ситуационная пауза – перерыв в звучании речи, связанный с конкретной ситуацией (например, необходимостью предоставить возможность записать информацию).

Артикуляционная пауза – это перерыв в звучании речи, связанный с правильным произношением речи.

Пауза хезитации – это перерыв в звучании речи, отражающий творческие искания говорящего в процессе создания текста.

7. *Логическое ударение* – это выделение при произношении наиболее важного в данной ситуации слова в предложении. *Выделение при этом происходит за счет* таких средств, как: усиления голоса, изменения тона, ритма, увеличения длительности звучания слова, психологической паузы.

Правильно расставленные логические ударения говорящему позволяют лучше передавать сущность информации, а слушателю – понять основную мысль собеседника и его посыл. Стоит также отметить, что логическое ударение зачастую имеет психологическое и эмоциональное значение, подчеркивая переживания говорящего.

7.4. Кинетические средства выражения эмоций

Кинетические средства – это система выражения эмоционального состояния собеседника посредством языка тела и его частей. Следовательно, *к кинетическим средствам относятся*: жесты, прикосновения, поза, мимика, взгляд, межличностное пространство.

Рассмотрим вышеназванные средства более подробно.

1. *Жесты* представляют собой некоторые действия или движения человеческого тела или его части, имеющие определённое значение или смысл. Общепринятым считается выделение трех основных групп жестов: жесты-эмблемы, жесты-регуляторы, жесты-иллюстраторы.

Жесты эмблемы – это жесты, имеющие самостоятельное лексическое значение и способные передавать смысл независимо от речи человека. Например, человек закрыл лицо руками – это является признаком стыда.

Жесты регуляторы – это жесты, регулирующие как вербальный, так и невербальный диалог. Так, например, кивок головой означает положительный ответ, согласие.

Жесты-иллюстраторы – это жесты, сопровождающие речь в коммуникативном акте, изображающие то, что уже выражено словами, т.е. вербально. Например, фраза «тот самый работник» может сопровождаться кивком головы в сторону конкретного человека.

Стоит отметить, что жесты в процессе коммуникации людей позволяют не только передать информацию, но и способствуют лучшему узнаванию собеседника, его темперамента, эмоциональных установок и т. д. При этом, жесты могут быть не осознаны и давать более достоверную информацию, нежели речь. Также при анализе жестов необходимо учитывать и межкультурные различия. Так, например, жест «показать язык» в Беларуси считается бытовым жестом-дразнилкой, а на Тибете – это форма ритуального приветствия.

2. *Прикосновения* – это кинетическое средство, выражающее близость или доверие между двумя людьми. Прикосновения отражают желание одного человека воздействовать на другого, выражают позитивные или негативные эмоции, позволяют регулировать процесс коммуникации и т. д. В научной литературе выделяют такие *группы прикосновений*, как: функциональные; социальные; дружеские; интимные.

Функциональные – это прикосновения, проявляемые в профессиональной сфере деятельности человека.

Социальные – это прикосновения, относящиеся к традициям и ритуалам определенной группы людей.

Дружеские – это прикосновения между людьми, имеющими приятельские отношения.

Интимные – это прикосновения между людьми, имеющими любовные отношения.

3. *Поза* представляет собой положение человеческого тела во время разговора с собеседником. Все позы условно можно разделить на три группы в зависимости от отношения человека к партнёру: включение и исключение; доминирование и зависимость; противостояние и гармония.

Позы включение и исключение отражают степень доверия к собеседнику и характеризуются открытой и закрытой позой соответствен-

но. *Признаками закрытой позы* являются: скрещенные руки; сплетенные в замок пальцы; отклонение спины назад; фиксирующие колено сидящего «нога на ногу» и т. д.

Признаками открытой позы могут служить: голова и тело повернуты к партнеру; имеется небольшая улыбка; туловище имеет наклон вперед.

Позы доминирование и зависимость отражают статус партнёра в процессе коммуникации. *Признаками доминирования* служат: похлопывание по плечу; рука на плече собеседника; нависание над партнёром и т. д.

Зависимость выражается такими признаками, как: взгляд снизу; голова опущена; ситуативная сутулость и т. д.

Позы противостояние и гармония отражают отношение собеседников друг к другу в процессе разговора. *Признаками противостояния* являются: сжатые кисти рук; выставленное плечо вперед; взгляд глаза в глаза.

Признаками гармонии являются: свободные и открытые позы; синхронизация движений и т. д.

4. *Под мимикой* понимается движение лицевых мышц человека, отражающее его внутреннее душевное состояние. *Мимика позволяет*: передавать эмоции в процессе коммуникации; отражает межличностное отношение собеседников; обеспечивает невербальную обратную связь на действия собеседника; выступает важнейшим источником передачи информации.

Стоит отметить, что в современной науке выделяют *пять стилей лицевых экспрессий*: скрывающий, открывающий, нечаянно выражающий, бесстрашный, замороженный.

Рассмотрим вышеизложенные стили более подробно, раскрыв их сущность.

Скрывающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающий сдерживание реального эмоционального состояния собеседника.

Открывающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающий реальное эмоциональное состояние собеседника.

Нечаянно выражающий – это стиль лицевых экспрессий, отражающих реальное эмоциональное состояние собеседника при попытке его скрытия.

Бесстрастный – это стиль лицевых экспрессий, свойственный в ситуациях, когда лицо человека не отражает эмоций или отражает не ту эмоцию, которую, по мнению самого человека, оно должно отражать.

Замороженный – это стиль лицевых экспрессий, не отражающий внутреннего эмоционального состояния человека, т.к. движения лицевых мышц носят устойчивый постоянный характер.

5. *Под взглядом* понимается наличие или отсутствие визуального контакта, его направленность и продолжительность. Взгляды оказывают существенное влияние на характер речевого поведения собеседников и протекание диалога. Так, исследования показывают, что диалог и собеседник оказывается более приятным и полезным, когда каждый из собеседников смотрел друг на друга одинаковое количество времени. В случае несоответствия данного показателя, беседа оценивается менее положительно. Стоит также отметить, что собеседники с высоким положением в обществе смотрят друг на друга достаточно редко. Люди смотрят на того, чей статус по их восприятию ниже собственного значительно реже, чем на собеседника с более высоким статусом. Люди, положительно расположенные к собеседнику и предмету коммуникации, смотрят друг на друга дольше. Конкуренты смотрят короткими, довольно частыми взглядами. Люди, склонные к обману собеседника, опускают глаза вниз.

Помимо направления взгляда и длительности визуального контакта важной характеристикой является величина зрачков. Так, например, зрачки расширяются при позитивных установках собеседника. При негативных установках – зрачки собеседника сужаются.

6. *Под межличностным пространством* понимают расстояние, на котором собеседники находятся друг от друга. В современных научных литературных источниках выделяют *четыре типа расстояния между собеседниками*: интимное, личное, социальное, публичное.

Интимное расстояние – это расстояние менее 45 см, в которое допускаются только люди, находящиеся в тесном эмоциональном контакте.

Личное расстояние – это расстояние от 46 см до 1,2 м, принятое наиболее оптимальным для построения доверительного диалога.

Социальное расстояние – это расстояние от 1,2 м до 3,6 м, подходящее для официальной беседы. Социальное расстояние подходит для общения незнакомых или малознакомых собеседников.

Публичное расстояние – это расстояние более 3,6 м, создаваемое при адресации сообщения к большой группе людей. Например, преподаватель в студенческой аудитории читает лекцию.

Стоит отметить, что важнейшим критерием при оценке кинетических средств выражения эмоций также является и *положение собесед-*

ников в пространстве. Можно выделить четыре основных положения (рис. 19): а) угловое расположение; б) конкурирующие собеседники; в) расположение по диагонали; г) деловое общение.

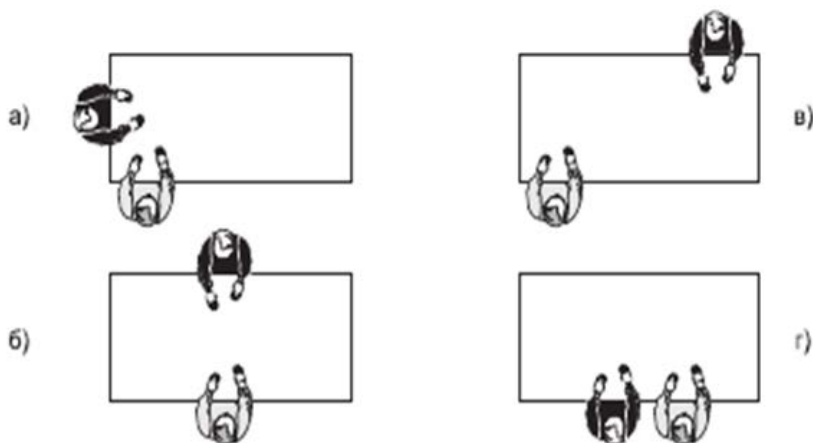


Рис. 19. Основные положения собеседников

Угловое расположение в пространстве – это наиболее подходящее для общения положение собеседников, так как оно свойственно для доверительной дружеской беседы.

Конкурирующие собеседники – такое расположение в пространстве в процессе общения не рекомендуется, так как собеседники занимают оборонительные позиции.

Расположение по диагонали – собеседникам, занимающим такое расположение в пространстве, свойственна независимая позиция в случае возможного контакта.

Деловое общение – исходя из названия, данное положение предполагает эмоционально не окрашенное деловое общение собеседников.

Таким образом, существует многообразие кинетических средств выражения эмоций, которое нужно учитывать в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности, так как зачастую жесты, прикосновения, поза, мимика и т. д. несут значительное количество достоверной информации о степени соответствия применяемых стимулов внутренним потребностям человека.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции физиологии?
2. Какие функции выполняют эмоции?
3. Назовите основные виды эмоций и охарактеризуйте их.
4. Какие фонационные средства выражения эмоций Вы знаете?
5. Какие кинетические средства выражения эмоций Вы знаете?
6. Как расположение в пространстве отражает эмоциональное состояние собеседника?

8. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

8.1. Понятие мотивации и стимулирования труда в психологии

Третьей немаловажной составляющей мотивации и стимулирования труда является психологический аспект. Так, при рассмотрении «технологий» мотивации и стимулирования труда необходимо учитывать многообразие психологических механизмов, лежащих в основе сознательного отношения к труду.

В психологии «мотив» и «мотивация» – это термины, относящиеся к характеристикам внутренних состояний и установок личности.

Так, *мотив* с позиции психологии представляет собой психологическую причину, лежащую в основе выбора действий и поступков личности.

Тогда *мотивация* – это динамический процесс формирования мотива как основания для определенного действия.

Стоит отметить, что трактовка понятия «стимул» не имеет четкого и однозначного определения.

Вместе с тем, в психологии *под стимулом* понимают внешние побудительные элементы, способные оказать воздействие на поведение человека.

Тогда, *под стимулированием* понимается взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Стоит отметить, что выбор побудительных элементов является правом субъекта, создающего механизм регуляции поведения работника как объекта стимулирования. При этом стимулирование предполагает создание такого поведения человека, которое соответствует целям и задачам субъекта.

8.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

Как установлено ранее, в основе мотивации лежат человеческие потребности и их удовлетворение. Вместе с тем, с точки зрения психологии, индивид постоянно находится в определенном мотивационном состоянии, являющимся модификацией потребностных состояний. Следовательно, *процесс мотивации предполагает*: учет, анализ, разработку приемов и методов воздействия с использованием мотивационного состояния индивида.

В научной литературе выделяют следующие *мотивационные состояния человека*: интересы, желания, страсти, влечения, намерения, установки.

Рассмотрим вышеназванные состояния более подробно.

1. *Интерес* – это мотивационное состояние человека, предполагающее эмоционально насыщенную направленность на объекты. Интерес связан со сформировавшимися стабильными потребностями человека и определяется их иерархией. Существует несколько основных классификаций интересов. Так, *по содержанию интересы* бывают: материальные, духовные.

По широте можно выделить такие группы, как ограниченные, разносторонние.

По степени устойчивости интересы подразделяются на: кратковременные, устойчивые.

Стоит отметить, что удовлетворение интереса приводит к его эволюции в более сложную систему.

2. *Желание* – это мотивационное состояние человека, при котором потребности соотносятся и переходят на конечный продукт их удовлетворения. Желания проявляются через повышенное эмоциональное состояние тяготения к объекту желания. Согласно общепризнанной классификации, по своей природе выделяют *три группы желаний*: естественные и необходимые; естественные, но не необходимые; не естественные и не необходимые.

Первая группа желаний основана на удовлетворении физиологических потребностей. Например, голод, жажда.

Примером второй группы желаний могут служить: желание получить права, желание овладеть профессией.

Третья группа желаний связана с удовлетворением потребностей в честолюбии, превосходстве и т. д.

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

отметить, что потребность человека в объекте страсти зачастую доминирует над другими потребностями на протяжении всей жизнедеятельности человека, следовательно, такая потребность формирует устойчивую систему действий.

По направленности выделяют такие группы страстей, как положительные, отрицательные.

Положительные страсти предполагают признанные обществом стремления к созидательной деятельности.

Отрицательные страсти противоположны положительным и предполагают признанные обществом стремления к разрушительной деятельности.

4. *Влечение* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой ярко выраженное тяготение к определенной группе объектов. *По происхождению* выделяют такие группы влечений, как: естественные, сформированные в социальных условиях.

Естественные влечения основаны на физиологических врожденных потребностях человека.

Влечения, сформированные в социальных условиях, основаны на потребностях, проявившихся при взаимодействии человека и общества.

5. *Намерение* – это мотивационное состояние человека, предполагающее наличие четкой цели (желаемого результата) и осознанных методов ее достижения. Исходя из вышеназванного определения, можно сделать вывод, что намерения определяют сознательную мотивацию человека.

6. *Установка* – это мотивационное состояние человека, предполагающее готовность к определенному типу поведения, соответствующему определенной ситуации. Следовательно, установка – это постоянная устойчивая основа модели поведения, определяющая бессознательную мотивацию человека.

Существует два основных вида установок: общая, дифференцированная.

Общая установка представляет собой готовность к определенному виду поведения в отношении обширной классификации явлений.

Дифференцированная установка представляет собой готовность к определенному виду поведения по отношению к отдельно взятым объектам.

По отношению к связи установок и их компонентов различают: смысловые, целевые, операционные.

Смысловые установки представляют собой формирование личностного смысла конкретных объектов и последующую готовность действовать в соответствии с установленным смыслом.

Целевые установки представляют собой устойчивую направленность действий. Такие установки направлены на достижение результата от деятельности любыми способами.

Операционные установки представляют собой предрасположенность индивида к определенному виду действий. Например, последовательная система движений с применением уже освоенных человеком средств.

Таким образом, поведение человека определяется многообразием мотивационных состояний, определяющих сознательную и бессознательную мотивации человека. Такими состояниями являются: интересы, желания, страсти, влечения, намерения, установки. Каждое из вышеизложенных состояний имеет различную степень воздействие на поведение человека и восприятие их применяемых систем мотивации и стимулирования труда.

8.3. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда

Немаловажную роль в определении природы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с позиции психологии играет тип темперамента объекта воздействия.

В современном словаре научных терминов дается следующая *трактовка темперамента* – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, т. е. темпом, ритмом, интенсивностью психических процессов, а не содержательными аспектами деятельности.

Темперамент базируется на *ряде специфических свойств*, основными среди которых являются: сенситивность, реактивность, активность, темп реакций, ригидность и пластичность, экстраверсия и интроверсия.

1. *Сенситивность* – это свойство темперамента, проявляющееся в возникновении ответной психической реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя наименьшей интенсивности.

2. *Реактивность* – это свойство темперамента, отражающее силу и скорость реакции на внутреннее или внешнее воздействие.

3. *Активность* – это свойство темперамента, отражающее степень воздействия человека на его окружение.

4. *Темп реакций* – это свойство темперамента, отражающее быстроту протекания в человеческом организме психологических реакций, вызванных внутренними или внешними раздражителями.

5. *Пластичность / ригидность* – это свойства темперамента, характеризующие приспособление человека к внешним раздражителям. Пластичность предполагает мгновенную реакцию и изменения модели поведения человека в соответствии с меняющимся внешним воздействием. Ригидность предполагает инертность реакции с опорой на старые модели поведения.

6. *Экстраверсия / интроверсия* – это свойства темперамента, отражающие направления активности личности. Интроверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внутреннем мире, таких как самоанализ, переживания. Экстраверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внешних объектах, таких как окружение, предметы, события.

Стоит отметить, что из определения темперамента следует, что такая устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности выступает базой формирования характера человека. Так, среди *свойств личности, определяемых темпераментом*, можно выделить: впечатлительность, эмоциональность, импульсивность, тревожность.

1. *Впечатлительность* – это свойство личности, характеризующее степень воздействия внутренних и внешних раздражителей и ответные реакции на такое воздействие. *Впечатлительность характеризуется:* длительностью, силой реакции.

2. *Эмоциональность* – это свойство личности, отражающее скорость и степень протекания эмоциональных процессов, вызванных внутренними и внешними раздражителями.

3. *Импульсивность* – это свойство личности, отражающее способность человека к моментальной реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя.

4. *Тревожность* – это свойство личности, проявляющееся в склонности индивида к испытанию чувства беспокойства при воздействии на него внутренних или внешних раздражителей.

8.4. Классификация типов темперамента по И. П. Павлову

Общепризнанной является классификация типов темперамента, предложенная И. П. Павловым, согласно которой сущность темпера-

мента объясняется через его связь с центральной нервной системой. Так, И. П. Павлов выявил *три основных свойства нервных процессов*: сила, уравновешенность, подвижность.

Комбинация таких процессов образуют *четыре типа темперамента*: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик (рис. 20).

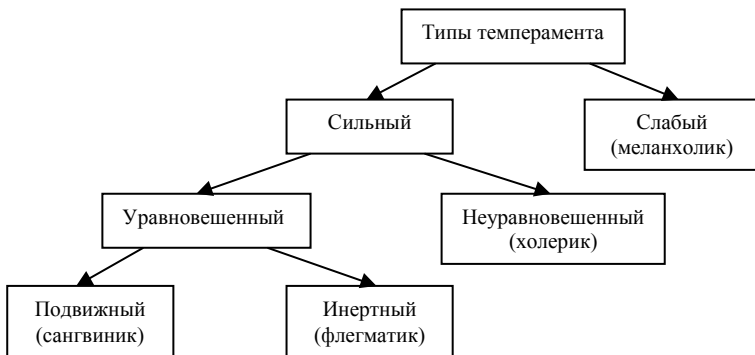


Рис. 20. Типы темперамента, согласно теории И. П. Павлова

Рассмотрим данные типы более детально, определив положительные и отрицательные черты характера, свойственные людям с различными типами темперамента.

1. *Сангвиник* – это тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факторам воздействия и повышенная контактность с окружающими людьми, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, что сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес. *Положительными чертами характера сангвиников* являются: быстрое переключение деятельности, эмоциональная устойчивость, быстрота реакций, высокая степень возбудимости, жизнерадостность, оптимизм.

К отрицательным чертам характера сангвиников относят: непостоянность в действиях и поступках, перепады настроения, переоценка своих сил.

2. *Флегматик* – это тип темперамента, свойственный людям с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Такие люди в

сложных жизненных ситуациях остаются спокойны и уравновешены. Стоит отметить, что подавляющее большинство флегматиков обладает аналитическим складом ума. *Положительные черты флегматика*: выдержка, стабильность, высокая работоспособность, усидчивость, кропотливость.

Отрицательными чертами флегматика являются: неспособность к быстрому реагированию, проблемы с адаптацией к новым условиям, безынициативность, плохо идут на контакт.

3. *Холерик* – это тип темперамента, свойственный людям с неуравновешенным типом нервной системы. Стоит отметить, что людям с ярко выраженным холерическим типом темперамента свойственно доминирование над другими людьми. *К положительным чертам характера холериков* можно отнести: незлопамятность, организаторский талант, они хорошие руководители, ораторский талант, они хорошие ораторы.

К отрицательным чертам относятся: несдержанность, ревнивость, чрезмерное чувство собственности, не терпеливость, торопливость, прямолинейность, агрессивность.

4. *Меланхолик* – это тип темперамента, свойственный людям со слабой нервной системой, обладающей повышенной раздражительностью даже к незначительным раздражителям. Стоит отметить, что повышенная раздражительность меланхоликов приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Таким людям требуется довольно продолжительный отдых для эффективного выполнения трудовой деятельности. *К положительным чертам меланхолика* можно отнести: склонность к сопереживанию, ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Отрицательными чертами являются: низкая работоспособность, неуверенность в себе, тревожность, депрессивность, трусливость, эмоциональная нестабильность.

Обобщив вышеизложенное, можно сформировать матрицу характеристик различных работников в соответствии с их типами темпераментов (табл. 14).

Таким образом, основная классификация позволяет выделить четыре типа темпераментов, которым свойственен набор соответствующих положительных и отрицательных черт характера. Следовательно, в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности нужно учитывать типы темпераментов, так как в соответствии с психологиче-

скими особенностями работникам целесообразно подбирать и конкретные виды трудовой деятельности.

Таблица 14. Характеристики работников в соответствии с их темпераментом

Характеристика	Тип темперамента			
	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Самооценка	Завышенная	Завышенная	Адекватная	Низкая
Отношение к нововведениям	Положительное	Любопытное	Отрицательное	Пессимистичное
Способ достижения цели	Энергичность, полная отдача	Быстрый, избегание препятствий	Медленный, упорный	Слабый, избегание препятствий
Отношение к критике	Возбужденное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Активность	Увлекающийся	Энергичный	Неутомимый	Неравномерно активный
Общительность	Неравномерно общительный	Равномерно общительный	Необщительный	Закрытый
Настроение	Неустойчивое	Бодрое	Устойчивое, не эмоциональное	Неустойчивое, пессимистическое
Эмоциональные переживания	Сильные, кратковременные	Поверхностные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Глубокие, длительные

8.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента

Общепризнанной является классификация стимулирования трудовой деятельности с выделением *в зависимости от объекта воздействия* следующих классификационных групп: индивидуальная, коллективная.

Рассмотрим *особенности коллективной и индивидуальной мотивации и стимулирования труда*, акцентируя внимание на типологию личности.

Напомним, что *индивидуальное стимулирование* ориентировано на отдельно взятую личность. Общеизвестной является классификация типов темперамента, предложенная И. П. Павловым, предполагающая выделение четырех типов личностей: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик. Каждый из вышеуказанных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, для повышения эффективности трудовой деятельности работников необходимо учитывать данные особенности личности.

В отношении сангвиников мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на: формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее интереса, формирование настойчивости, выработку умений слышать и слушать окружающих.

В отношении холериков, как представителей наиболее активного типа темперамента, мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на:

- поддержание энергичности и формирование ее направленности на трудовую деятельность,
- постановку сложных, но выполнимых задач,
- выработку умений слышать и слушать окружающих.

Стоит отметить, что холерикам необходимо давать возможность реализовать потребность в движении, вместе с тем, наиболее подходящим видом трудовой деятельности для холерика является выполнение сложных краткосрочных поручений.

Флегматику, как наиболее спокойному и уравновешенному типу темперамента, в процессе мотивации и стимулирования труда необходимо: давать нагрузки на положительном эмоциональном фоне, формировать подвижность и активность, включать в подвижные игры.

Стоит отметить, что при работе с флегматиком необходимо учитывать время на вхождение в рабочий процесс.

При стимулировании и мотивации меланхолика необходимо принимать во внимание его ранимость и чрезмерную эмоциональность. Так, меланхолики требуют: внимания, доброты и такта, поддержания положительных эмоций.

При работе с меланхоликом необходимо: выражать уверенность в его силах, развивать активность и смелость. Нередко помогают замотивировать таких работников на эффективное выполнение трудовой деятельности, искусственно созданные ситуации успеха.

Напомним, что *коллективное стимулирование* ориентировано на воздействие на группу людей, как единое целое. При формировании и работе с трудовым коллективом особое внимание, следует уделять характерным чертам, присущим тому или иному типу темперамента. От этого во многом зависит функциональное разделение труда и эффективность выполнения производственных задач. Вследствие чего, потенциальным руководителям организаций могут быть полезны следующие рекомендации при формировании систем мотивации и стимулирования труда, направленные на коллектив как объект воздействия в зависимости от темперамента работников и продолжительности самой работы:

1. Для временных коллективов *рекомендуется подбирать людей со схожими темпераментами*. Трудовая активность таких людей будет эффективнее, так как работники в силу своих психофизиологических особенностей одинаково распоряжаются своим временем и близки по образу мыслей.

2. Для выполнения краткосрочных задач, требующих неординарных решений, *рекомендуется подбирать коллектив, состоящий преимущественно из сангвиников и холериков*. Холерики обладают ярко выраженными лидерскими качествами, в то время как сангвиники обладают высокой приспособляемостью и творческой активностью. Стоит отметить, что оба типа темперамента имеют ярко выраженную энергичность, что оказывает положительное влияние на повышение интенсивности трудовой деятельности работников.

3. Для постоянной творческой активности подходят представители как холерического, так и меланхолического типов темперамента. Сангвиником при этом движет любопытство и тяга к нововведениям. Для творческого коллектива с преобладающим большинством сангвинического типа темперамента мотивация и стимулирование должны быть направлена на формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее привлекательности. Меланхолики ввиду своей эмоциональности обладают ярко выраженными художественными и интеллектуальными способностями. Для творческого коллектива с преобладающим большинством меланхолического типа темперамента мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на формирование уверенности в силах работников.

4. Для создания положительного образа при формировании делегации наиболее подходящими будут работники с типом темперамента сангвиник. Такие люди хорошо приспособляются к новой обстановке, способны к активной коммуникации. Стоит отметить, что команду рекомендуется дополнить холериком, так как работники с данным типом характера обладают хорошими ораторскими качествами.

5. Для встречи делегации также рекомендуется использовать сангвиников благодаря высокой коммуникабельности данного типа. Так, сангвиники способны быстро найти общий язык с прибывшими и определить, как они хотят провести время.

6. Для выполнения монотонной однообразной работы наилучшим выбором будут работники с флегматическим типом темперамента. Такой тип темперамента имеет длительный период адаптации, однако

по его прошествии трудовая активность характеризуется высокой и стабильной работоспособностью.

7. Для постоянных коллективов рекомендуется подбирать людей с использованием представителей всех типов темперамента, так как каждый из них обладает набором соответствующих положительных и отрицательных черт характера. В совокупности представители холерического, флегматического, меланхолического и сангвинического типов темперамента дополняют друг друга, что повышает эффективность и результативность их коллективной работы.

Таким образом, руководителям следует время от времени изучать путем тестирования типы темперамента персонала организации. Анализируя и применяя полученный массив данных на практике, успешный руководитель способен значительно повысить показатели трудовой деятельности подчиненных.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции психологии?
2. Какие мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения, Вы знаете?
3. На каких свойствах личности базируются современные классификации темперамента?
4. Назовите типы темперамента согласно И. П. Павлову. Охарактеризуйте их.
5. Какие рекомендации Вы можете предложить для повышения эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников с различными типами темперамента?

9. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

9.1. Понятие мотивации и стимулирования труда с позиции социологии

Другим немаловажным аспектом мотивации и стимулирования труда является социальный аспект. Так, изучив физиологический аспект мотивации и стимулирования труда, 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 мотивацией* стоит 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.

9.2. 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 К. Леонгардом и предполагает выделение одиннадцати типов в зависимости от социального поведения индивида: гипертимный, дистимный, циклоидный,

возбудимый, застревающий, педантичный, тревожный, эмотивный, демонстративный, экзальтированный, 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:

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

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.

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

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

9.3. 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*: адекватное, 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*: ответственное; конформное; синтонное; помогающее; правильное.

Рассмотрим вышеназванные 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*: девиантное, виктимное, демонстративное, конфликтное, делинквентное, 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 относят 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.

Таким образом, существует многообразие видов поведения, вместе с тем с позиции социологии каждый из вышеперечисленных 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.

9.4. 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 ролью формируются ожидания окружающих. Соответствие ожиданиям поощряется (положительные стимулы), не соответствие подвергается отрицательному воздействию. Роли в социальной группе можно разделить на: производственные, 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 восемь ролей специалистов, таких как: координатор, генератор идей, контролер, шифровальщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель, 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 людей 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 люди 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 люди 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: шут, талисман и т. д. Стоит подчеркнуть, что эффективное функционирование производственной группы возможно только при наличии вышеназванных 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*: ведущий, ведомый.

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

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

С позиции отношения к нормам, установленным в группе, можно выделить такие типы, как: конформисты, неконформисты, 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: закон сохранения роли; 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 является неоднозначной, так как работник может как повышать качество работы 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 стремится 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?

10. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Понятие жизненного цикла организации

В последние годы отмечают растущий интерес со стороны отечественных и зарубежных ученых, ориентированный на развитие организации на различных стадиях жизненного цикла.

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. В экономике, общепризнанной считается концепция с выделением *четырех основных стадий*: рождение, рост, зрелость, спад (рис. 21).

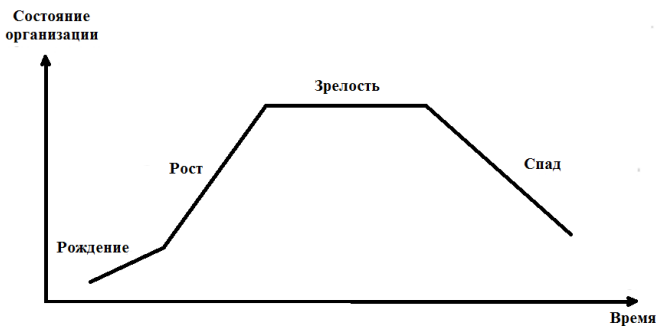


Рис. 21. Стадии жизненного цикла организации

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.

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 омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование, что позволяет выйти организации на новые рынки или расширить имеющийся рынок.

10.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Особый интерес с позиции менеджмента представляет модель жизненного цикла организации Л. 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. 22).

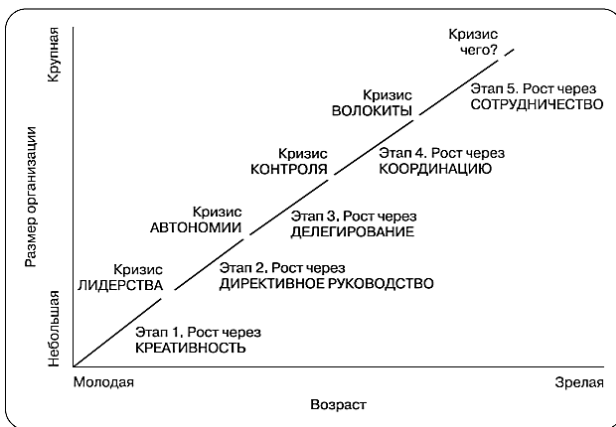


Рис. 22. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Основными этапами развития организации согласно Л. Грейнеру являются: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, работничество.

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 требованиями 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. *Работничество* – это пятый этап жизненного цикла организации, который основан на создании и работничестве проектных групп. Для организации на этапе работничества 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 отходят на второй план.

Вышеизложенное позволяет дать краткую характеристику этапов жизненного цикла организации согласно Л. Грейнера. В качестве *основных критериев такой характеристики* выступают: приоритеты менеджмента; организационная структура; направленность управления; система контроля; применяемые стимулы (табл. 15).

Стоит отметить, что модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру имеет ряд *недостатков*, так определяющим параметром такого цикла является размер организации, другие факторы – малосущественны.

Таблица 15. **Характеристику этапов жизненного цикла организации по Л. Грейнеру**

Характеристика	Креативность	Директивное управление	Делегирование	Координация	Работничество
1	2	3	4	5	6
Приоритеты менеджмента	Производить и реализовывать	Эффективность операций	Расширение рынка	Объединение организации	Решение проблем и инновации

1	2	3	4	5	6
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 различных этапах.

10.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Другой наиболее известной моделью жизненного цикла организации является *модель И. Адизеса, включающая 10 этапов*: выживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть (рис. 23).

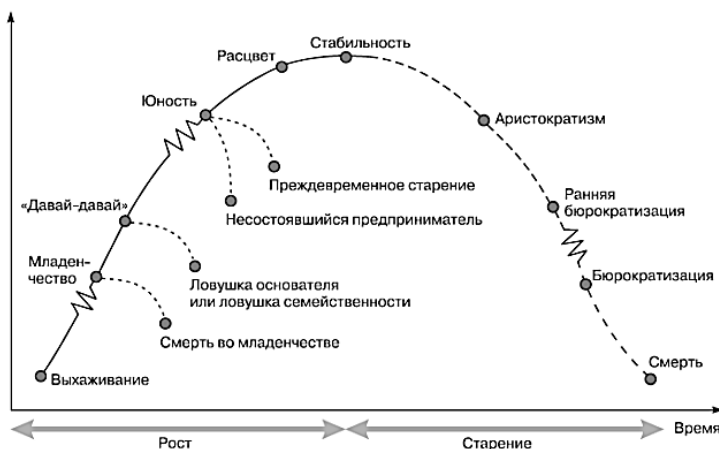


Рис. 23. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

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 вышеперечисленных этапов более подробно.

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 пробле-

мой 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 компании. Для поддержания данной стадии организация должна 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, характеризу-

ющийся 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 вводом 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. Адизеса очевидно. Так, в отличие от модели жизненного цикла организации Л. Грейнера, где основным фактором развития организации выступает ее размер, И. 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.

10.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации

В соответствии со стратегией развития организации целесообразно разрабатывать и стратегии мотивации и стимулирования труда. Так, А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов предлагают следующую классификацию стратегий мотивации и стимулирования труда (табл. 16, [10, с. 323–325]).

Таблица 16. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала

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

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

Этапы развития организации, как считают большинство ученых-экономистов, должны характеризоваться различными целями и применяемыми для мотивации персонала средствами (табл. 17). В зависимости от этапа жизненного цикла организации должны формироваться и особенности системы оплаты труда работников (табл. Т1).

**Таблица 17. Особенности мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла
и выбранной стратегии развития организации**

Этап жизнен- ного цикла органи- зации	Тип органи- зацион- ной strate- гии	Требования к персоналу	Цели мотивации	Средства мотивации
1	2	3	4	5
Вхож- дение на ры- нок (рожде- ние)	Страте- гия пред- прини- матель- ства	Требуются «персонал- новаторы», обладающие профессионализмом, творческой и инноваци- онной активностью	Мотивация творче- ства, риска, иници- ативы, ответствен- ности и профессио- нального роста	Прием и наем молодых, работоспособных, инициативных ра- ботников. Оценка мало формализована (по индивидуальным результатам). Вознаграждение включает привлечение работников к реализа- ции стратегии, участию в управлении, предоставление возмож- ностей роста
Рост	Страте- гия дина- мичного роста	Необходимы квалифици- рованные работники, преданные организации, способные к адаптации в меняющихся условиях, активно повышающие уровень профессиона- лизма	Мотивация лояль- ности, адаптивно- сти, профессио- нального роста	Наем высококвалифицированных работников. Вознаграждение, основанное на оценке результатов индивиду- ального труда и работы в группе. Процедуры оценки формализованы. Высокое значение фактора преданности организации при оцен- ке работника. Постоянное повышение квалификации и реализация планов карьеры
Стаби- лизация (зре- лость)	Страте- гия прибы- ли	Квалифицированный персонал, ориентирован- ный на повышение объе- мов производства при минимизации издержек	Высокая квалифи- кация работников и лояльность, высо- кая трудовая отдача	Стандартизация процедур управления персоналом. Узконаправленный отбор при найме (отбираются только те специалисты, которые требуются организации в данный мо- мент, при этом работники должны быть уже готовы к выполне- нию 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

Наибольший интерес с позиции оценки стадий жизненного цикла представляет модель И. 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. 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: избыточное волнение; страх; неуверенность в бизнес-идеи; нечеткие цели и задачи; 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.

2. *Основными проблемами организации на стадии младенчества* являются: высокая нагрузка на работников организации; трудности с выпуском нового продукта; изменение первоначальной концепции бизнеса; недостаток формальных правил и процедур; частое совершение ошибок; недостаток деловых и профессиональных качеств; 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 работников предприятия.

В качестве стимулирования используются нематериальные стимулы, такие как: разговоры о потенциальных прибылях организации; авторитет руководителя.

3. *Основными проблемами организации на стадии «давай-давай»* выступают: излишняя уверенность в успехе бизнеса; путаница в приоритетах; продажи приобретают более важный статус, чем прибыль; низкая управленческая компетентность руководителя; 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 влияния на деятельность организации с позиции теории справедливости.

4. *Основными проблемами организации на стадии юности* являются: низкий корпоративный дух; конфликты между старым и новым персоналом; низкий уровень децентрализации управления; 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: желания сохранить все как есть; 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. 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: стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократизация, смерть.

Основными среди таких проблем являются: вознаграждаю тех, кто делает то, что им велят делать; высокая заинтересованность в поддержании межличностных отношений; рост расходов на системы контроля; направленность работы на то, как делать, чем о том, что делать и почему; 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 материально-го 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 понижение в должности, лишение премий, 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. 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 выживания. 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. 18).

Таблица 18. 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:

- проявление ошибок в деятельности организации – это естественный процесс, требующий не поиска виновных, а поиска решения проблем;
- любые ошибки нужно признавать и сосредотачивать усилия на их решении;
- в условиях ограниченных ресурсов необходимо решать не все проблемы, а наиболее существенные;
- необходимо анализировать способы решения аналогичных проблем у конкурентов, чтобы определить наилучшую альтернативу;
- при достижении стадии расцвета организация достигает баланса между гибкостью и контролем, удержание которого является залогом длительного существования предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите сущность и этапы жизненного цикла организации.
2. Какие этапы выделяет Л. Грейнер в модели жизненного цикла организации?
3. В чем преимущество подхода к жизненному циклу организации И. Адизеса?
4. Какие этапы роста компании согласно И. Адизесу Вы можете назвать?
5. Назовите и охарактеризуйте этапы старения организации согласно И. Адизесу.
6. Какие приоритеты мотивации и стимулирования труда работников на различных этапах жизненного цикла организации Вы можете назвать?

11. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации

Мотивационное ядро персонала организации – это упорядоченная система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности работников в данный период жизни организации. Стоит от-

метить, что качественный и количественный состав стимулов и мотивов, входящих в мотивационное ядро персонала, меняется вместе с жизненным циклом организации. На рис. 24 показана схема формирования и функционирования мотивационного ядра персонала.

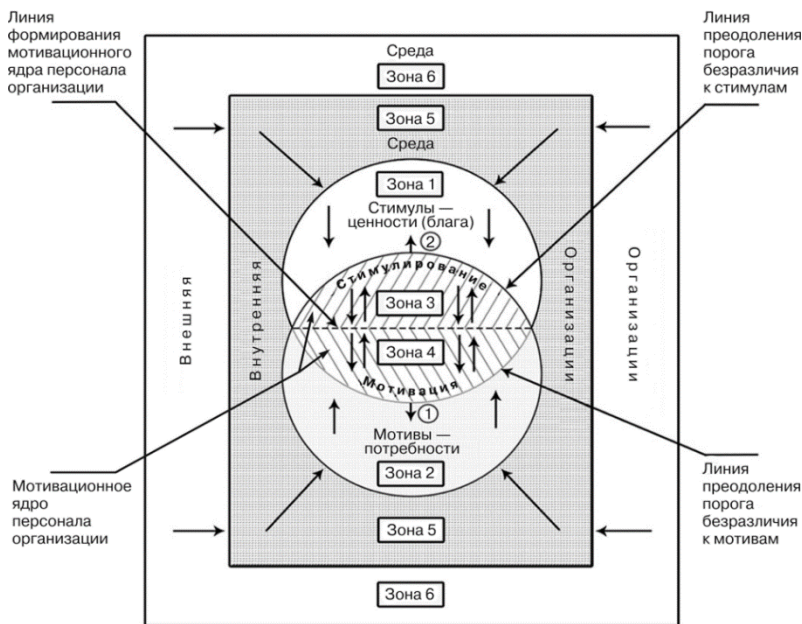


Рис. 24. Схема формирования мотивационного ядра персонала

Данная схема требует пояснения. Так, при формировании мотивационного ядра персонала организации выделяют 5 основных зон, различающихся по своему функционалу: зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности; зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности; в зоне 3 активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия; в зоне 4 активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия; зона 5 — это внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них — на процессы стимулирования и мотивации; зона 6 — это внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

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

При этом правильно сформированное мотивационное ядро персонала организации обладает следующими *отличительными признаками*: 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда; 2) наличием стимулов, формируемых из различных ресурсов, находящихся в распоряжении организации; 3) наличием упорядоченной устойчивой связи между мотивами и стимулами; 4) стабильностью мотивационного ядра; 5) динамичностью, т. е. способностью к изменению с течением времени; 6) способностью к автономному решению возникающих противоречий при использовании нескольких мотивов.

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

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

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

Мотивы, связанные с организацией. Сущность таких мотивов отражают социальные потребности работников. Для реализации мотивов, связанных с организацией, применяются такие стимулы, как планирование карьеры; социально-психологический климат и т. д.

Мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Сущность таких мотивов отражают первичные потребности человека. Основными стимулами, использующимися для реализации мотивов, связанных с жизнедеятельностью человека, являются материальные стимулы, такие, как заработная плата, премии, надбавки, льготы и т. д.

2. *Наличие стимулов, формируемых из различных ресурсов.* Данный признак мотивационного ядра вытекает из ограниченности ресурсов. Так, главенствующими являются мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Вместе с тем, в условиях кризисных явлений экономики, постоянного роста инфляции и удорожания жизни, у отече-

ственных предприятий наблюдается нехватка финансовых ресурсов для удовлетворения первичных потребностей человека. В таких условиях, рациональным является не увеличение материальных стимулов, а применение разнообразия стимулов, формируемых из различных источников: морально-психологические стимулы; духовные стимулы и т. д.

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

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

Стабильность мотивационного ядра определяется совокупностью факторов внутренней и внешней среды. К первой группе факторов – *факторов внутренней среды* – относятся:

- организационно-распорядительная документация, регламентирующая трудовую деятельность в организации;
- экономическое состояние предприятия и т. д.

Ко второй группе факторов – *факторов внешней среды* – можно отнести: соотношение спроса и предложения на рынке труда; наличие потенциальных конкурентов; социально-политические факторы и т. д.

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

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

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

6. *Автономное решение возникающих противоречий*. Мотивационное ядро эффективно лишь в том случае, когда оно способно решать возникающие противоречия между применяемыми мотивами. Так, обеспечение эффективности возможно только при *наличии у мотивационного ядра следующих способностей*: автономная систематизация приоритетом мотивации, ориентированная на рациональное соотношение интересов работника и организации; воздействия на администрацию в случае ущемления мотивов, обеспечивающих значимые для организации качества персонала; создания взаимоувязанных мотивационных ценностей, рассчитанных на перспективную мотивацию работников.

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

11.2. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации

Фактор мотивационного ядра – это явления и процессы, оказывающие влияние на формирование мотивационного ядра персонала организации. К основным элементам внутренней среды относятся:

- производство: объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции, местонахождение производства, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и др.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, численность, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, система управления, уровень менеджмента, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж предприятия, организация системы коммуникаций на предприятии;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность организации, прибыльность, рентабельность и др.

Для анализа воздействия на трудовую мотивацию, в первую очередь, необходимо рассмотреть такие элементы внутренней среды, как персонал предприятия и организация управления. Однако не следует оставлять без внимания и остальные вышеперечисленные элементы, так как, например, объем производства свидетельствует об устойчивости и занимаемом положении организации на рынке, и это оказывает большое влияние на такую базовую мотивационную потребность работников в безопасности, как уверенность в завтрашнем дне. Эта же потребность подтверждается и финансовой устойчивостью предприятия, и ее платежеспособностью.

Как показывает обзор литературных источников, к наиболее существенным *факторам внутренней среды*, оказывающим влияние на мотивационное ядро, можно отнести: востребованность в персонале; уровень общетрудовых умений; технологическая сложность трудовой деятельности; условия труда; целевые установки.

Рассмотрим вышеизложенные факторы более подробно.

1. *Востребованность организации в персонале.* Данный фактор предполагает востребованность в работниках с определенными профессиональными, деловыми и личностными качествами. Стоит отметить, что под востребованностью в персонале не понимается квалификация и трудовой стаж работников, а имеется в виду общее и профессиональное развитие персонала.

2. *Уровень развития общетрудовых умений.* Такой фактор позволяет обеспечить мобильность и гибкость персонала, создавая благоприятные условия для образования устойчивого мотивационного ядра. Кроме того, развитие общетрудовых навыков и умений являются базой для развития у работников творческих навыков, подходящих для инновационной деятельности, что также выступает элементом самомотивации персонала.

3. *Технологическая сложность труда.* Данный фактор предполагает разнообразие и степень сложности трудовых операций, требующих от работников дополнительных усилий, что оказывает значительное влияние на содержание и состояние мотивационного ядра. Стоит отметить, что технологическая сложность труда имеет тесную связь с уровнем развития общетрудовых умений и также может выступать элементом самомотивации персонала.

4. *Условия труда работника* – это важный фактор внутренней среды, тесно связанный с технологической сложностью труда, развитием общетрудовых умений и востребованностью в персонале. Условия

труда формируют мотивационные возможности организации. Они разделяются на две основные категории: комфортные и дискомфортные.

К основным условиям труда можно отнести: степень свободы; безопасность рабочего места; эргономические характеристики рабочего места; социально-психологические характеристики рабочего места; престижность рабочего места и т. д.

5. *Целевые установки* – это один из наиболее важных факторов внутренней среды, формирующий и регулирующий мотивацию трудовой деятельности.

К основным целевым установкам относят: развитие персонала; создание безопасных условий труда; создание благоприятного социально-психологического климата; долговременные трудовые отношения; совершенствование рабочего места и т. д.

Все вышеизложенные факторы оказывают влияние на развитие и долговременные отношения персонала с организацией. Основной целью управления факторами мотивационного ядра персонала организации является создание *атмосферы «второго дома»*. Такая атмосфера обладает следующими *отличительными признаками*:

- инициативное и ответственное поведение персонала всех уровней;
- работничество и самоорганизация работников;
- устойчивость работников к кризисным ситуациям;
- устойчиво положительный социально-психологический климат

и т. д.

Таким образом, образуемое на основе рационального использования факторов внутренней среды мотивационное ядро способствует росту трудовой активности персонала организации, и ориентирует ее на использование благоприятных условий организации в качестве основных мотивационных факторов.

11.3. Управление мотивационным ядром персонала организации

Необходимость управления мотивационным ядром персонала организации связывается с его динамичностью. Так, управление формированием и поддержанием эффективного функционирования мотивационного ядра персонала организации происходит по следующим *направлениям*: расширение мотивационного ядра; исключение отдельных составляющих; перегруппировка мотивационного ядра; поддержка состава мотивационного ядра.

Рассмотрим данные направления более подробно.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11.4. Эффективность мотивационного ядра персонала организации

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в процессе управления призваны воздействовать на работника для формирования трудового поведения, соответствующего целям и задачам организации. Однако, на практике применение стимулов может не возыметь никакого эффекта или отрицательно повлиять на трудовую деятельность работника. Так, например, стимул «разнообразие работы», применяемый к работнику с флегматическим типом темперамента будет иметь отрицательную направленность и повлечет за собой снижение результатов трудовой деятельности. Такая ситуация объясняется индивидуальным восприятием и оценкой применяемых стимулов.

Следовательно, эффективность мотивационного ядра персонала организации зависит от множества факторов, и требует особого внимания со стороны администрации. Эффективность системы мотивации и стимулирования работников оценивается в двух подходах: экономическая, социальная эффективность. По основным их характеристикам, приведенным в табл. 19, можно сделать вывод о достижении целей мотивационной системы.

Таблица 19. Взаимосвязь целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с проявлением ее социальной и экономической эффективности

Цели системы мотивации	Проявления	
	экономическая	социальная
Привлечение персонала в организацию	Укомплектованность кадрами. Обеспеченность организации работниками. Скорость закрытия вакансий	Формирование положительного HR-бренда, т. е. имиджа организации как работодателя. Высокое качество трудовой жизни работников
Сохранение (удержание) квалифицированных кадров	Снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ней рисков для организации. Снижение издержек на поиск и подбор персонала	Высокое качество трудовой жизни работников. Повышение удовлетворенности персонала. Благоприятный социально-психологический климат. Лояльность и приверженность персонала организации
Стимулирование производственного поведения (производительности, инновационности, дисциплинированности и др.)	Рост производительности труда. Повышение качества продукции. Внедрение новых технологий. Увеличение количества рационализаторских предложений. Снижение потерь рабочего времени. Уменьшение случаев нарушения дисциплины, требований охраны труда	Высокое качество трудовой жизни работников; Повышение удовлетворенности персонала. Благоприятная структура трудовой мотивации
Экономичность системы мотивации и стимулирования, уменьшение издержек	Рост производительности труда, снижение трудоемкости продукции. Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Достижение экономии всех видов материальных ресурсов	—

В настоящее время на практике находят применение *западные методики оценки эффективности управления персоналом*, основные из которых:

1. *Экспертная оценка*, которая заключается в опросе руководителей подразделений и работников организации с помощью анкетирования. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы по применяемым методам работы с персоналом. Такой метод позволяет минимизировать затраты на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

Например, Я. И. Величко предлагает оценивать мотивационный потенциал работников по основным его составляющим – *удовлетворенности работой и силе мотивации* – с последующим выбором методов воздействия, исходя из *ценностной ориентации работников* (табл. 20) [2].

Таблица 20. Показатели, используемые для оценки мотивационного потенциала работников

Название показателя	Роль и содержание показателя оценки мотивационного потенциала (МП)	Направленность блока
1	2	3
Удовлетворенность работой	Для оценки удовлетворенности работой каждого работника и персонала в целом используют показатели: 1) сложность работы; 2) системность работы; 3) важность работы; 4) автономность работы; 5) целостность работы. Определяя значимость этих показателей (их весомость) и выполняя их балльную оценку, рассчитывается величина удовлетворенности работой: низкий уровень – 0–0,33; средний – 0,34–0,67; высокий уровень – 0,68–1,0. По отношению к мотивационному ядру может стабилизировать существующую структуру либо провоцировать ее изменение. Кроме того, она влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей	Расчет показателей удовлетворенности работой позволяет судить о степени реализации требований, которые человек сознательно или неосознанно предъявляет к работе, о тех расхождениях в интересах работодателя и работника, которые необходимо преодолеть для создания условий эффективной реализации мотивационного потенциала последнего

1	2	3
Сила мотивации	Определяется с помощью анкетирования в баллах. Полученное количество баллов по каждому респонденту делится на общее количество вопросов в блоке. Сила мотивации определяется по уровню среднего балла: слабая мотивация (низкий уровень) – 0–0,33; средняя (средний) – 0,34–0,67; сильная мотивация (высокий уровень) – 0,68–1,0	Характеризует то, насколько работник склонен к затрате трудовых усилий на основе того или иного вида мотивирования
Ценностная ориентация	Прагматическая, ценностная, нейтральная	Выделяются ведущие типы ценностной ориентации, характерные отдельно для каждой категории работников, что позволяет судить об эффективности того или иного вида стимулирования, применяемого в организации в отношении определенной группы работников, и построить систему мотивирования в соответствии с требованиями персонала

С помощью анкетирования определяется балльная оценка, осуществляемая по следующей шкале:

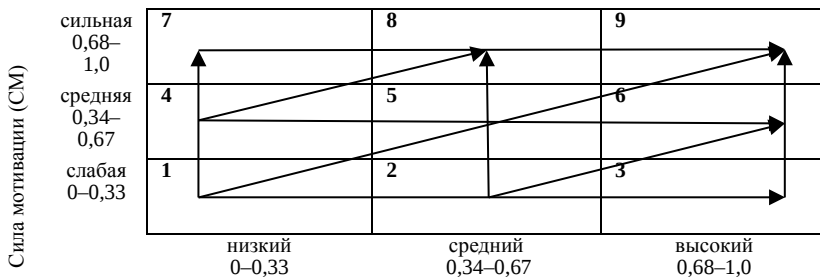
- 0 баллов – если работник не удовлетворен данной характеристикой работы;
- 0,5 баллов – если работник частично удовлетворен;
- 1,0 балл – если работник полностью удовлетворен данной характеристикой своей работы на данном предприятии.

Оценка уровня удовлетворенности работой каждого работника рассчитывается как сумма взвешенных оценок по всем характеристикам работы, т. е. сумма произведений весовости на балльную оценку.

Аналогичную шкалу используют и для определения силы мотивации (рис. 25, табл. 21).

С помощью анкетирования (двух групп вопросов) определяют целевую ориентацию работников. Если средний балл по первой группе вопросов выше среднего балла по второй группе, то у респондента ценностная ориентация.

К *ценностной ориентации* относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в первую очередь на содержание и общественную полезность. Если наоборот, то у работника, в основном, прагматическая ориентация.



Уровень удовлетворенности работой (УР)

Рис. 25. Матрица диагностики мотивационного потенциала работников предприятия и возможные направления его изменения

Таблица 21. Характеристика квадрантов матрицы оценки мотивационного потенциала персонала

Номер квадранта уровня МП	Характеристика квадранта
1	2
9	Ситуация, при которой высокому уровню силы мотивации (0,67–1,00) соответствует высокий уровень удовлетворенности работой (0,67–1,00). Лучший для предприятия тип мотивационного потенциала, когда работник (персонал) полностью мотивирован и удовлетворен своим трудом на данном предприятии и данным рабочем месте (дорожит своим рабочим местом). Такие работники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе, могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т. д. для улучшения качества и количества труда. Такой работник способен по собственной инициативе заниматься самообразованием, он склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы
8	Тип мотивационного потенциала, при котором высокому уровню силы мотивации (0,67–1,00) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33–0,67). Ситуация, когда работник (персонал) мотивирован, дорожит рабочим местом, но при этом имеет некоторую неудовлетворенность, связанную с условиями или характером выполняемой работы и стремится улучшить свое положение. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия
7	Ситуация, при которой высокий уровень силы мотивации (0,67–1,00) соответствует низкому уровню удовлетворенности работой (0,00–0,33). Ситуация, когда при наличии высокой мотивации к труду работник слабо удовлетворен условиями или характером работы, поэтому он может слабо проявлять инициативу, не стремится найти решение любой ценой, может нарушать дисциплину или показывать низкие результаты работы. В этом случае необходимо управлять различными характеристиками работы персонала (условия труда, характер труда, климат в коллективе, сложность труда, важность и т. п.) для повышения его удовлетворенности

1	2
6	При высоком уровне удовлетворенности работой (0,67–1,00) сила мотивации персонала средняя (0,33–0,67). В результате высокого уровня удовлетворенности трудом работник проявляет заботу о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам он эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень силы мотивации формируются организационно-ориентированные мотивы
5	Характеризуется средним уровнем силы мотивации (0,33–0,67) и удовлетворенности трудом (0,33–0,67), т. е. персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Работник имеет некоторую неудовлетворенность по обоим характеристикам, но стремится улучшить свое положение. Работники с данным типом мотивационного потенциала характеризуются спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать работников
4	Тип мотивационного потенциала, при котором уровень удовлетворенности работой низкий (0,00–0,33), но заметна тенденция к росту силы мотивации (0,33–0,67). В подобной ситуации предприятию необходимо выяснить причины низкой удовлетворенности трудом и внедрять программы, направленные на ее повышение. Наряду с этим, следует укреплять и развивать вовлеченность персонала в дела предприятия, формировать организационно-ориентированные мотивы
3	Тип мотивационного потенциала, при котором низкий уровень силы мотивации (0,00–0,33) соответствует высокому уровню удовлетворенности работой (0,67–1,00). Работник слабо мотивирован, не стремится к улучшению результатов работы. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Работники если и выполняют правила, то причина этого кроется либо в том, что они опасаются наказания, или в том, что надлежащее поведение вознаграждается, или в том, что соблюдение правил не представляет для них труда. Персонал работает на предприятии только потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения
2	Ситуация, при которой низкому уровню силы мотивации (0,00–0,33) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33–0,67). В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала
1	Этот тип мотивационного потенциала характеризуется низким уровнем силы мотивации (0,00–0,33) и удовлетворенности работой (0,00–0,33). Работник не стремится к улучшению результатов работы, слабо удовлетворен, не дорожит своим местом, негативно относится к предприятию, поэтому нужно либо отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его силы мотивации

К прагматической ориентации относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной, в первую очередь, на оплату труда и статус работника. При равном количестве баллов – *нейтральная ориентация*. Зная ценностную ориентацию работника, можно подобрать наиболее действенные методы воздействия на него в каждой конкретной ситуации (табл. 22).

Таблица 22. **Определение направлений повышения мотивационного потенциала (МП) персонала**

Квадрант оценки мотивационного потенциала	Уровень составля- ющих МП		Направления мероприятий по повышению мотивационного потенциала в зависимости от вида ценностной ориентации работников*	
	сила мотивации	удовлетворенность работой	ценностная ориентация	прагматическая ориентация
1	2	3	4	5
1	слабая (низкий уро- вень)	низкий уровень	Нужно или отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его удовлетворенности работой	
			Предоставление возможно- сти работнику самому пла- нировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать оп- тимальный темп работы	Обогащение содержания и улуч- шение условий труда. Улучше- ние системы материального сти- мулирования результатов труда
2	слабая (низкий уровень)	средний уровень	Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику	
			Стимулирование, регулирую- щее поведение работника на основе выражения обще- ственного признания. Расши- рение межличностных кон- тактов. Трудовое или орга- низационное стимулиро- вание (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе)	Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов – разо- вых выплат из прибыли органи- зации. Организация питания, программы медицинского об- служивания

Продолжение табл. 22

1	2	3	4	5
3	слабая (низкий уровень)	высокий уровень	Необходимо устранить принижение роли работника на предприятии, признать его достижения и успехи. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). Создание условий для карьерного роста. Программы обучения в организации	Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации
4	средняя (средний уровень)	низкий уровень	Внедрение программ, направленных на повышение удовлетворенности работой персонала (структурирование трудовой деятельности, обеспечение независимости в принятии решений, снижение монотонности и числа рутинных операций, разработка мер регулирования степени ответственности за выполнение заданий)	Необходимо проявление со стороны предприятия заботы и внимания к работникам. Организация питания, программы медицинского обслуживания, социальное обеспечение персонала
5	средняя (средний уровень)	средний уровень	Необходимо поддерживать интерес персонала к выполняемой на предприятии работе. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград)	Необходимо стимулировать активность персонала (внедрение прогрессивных форм оплаты труда, внедрение бонусов). Реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом

1	2	3	4	5
6	средняя (средний уровень)	высокий уровень	Мероприятия по внутреннему PR (т. е. мероприятий, направленных на развитие корпоративной культуры), по формированию престижности работы; формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширение межличностных контактов	Ситуация достаточно благоприятная, нужно влиять на формирование мотивационной структуры персонала: программы медицинского обслуживания; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; льготное пользование жильем, транспортом, спортивными сооружениями и т. д.
7	сильная (высокий уровень)	низкий уровень	Обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций)	Стимулирование инициативы персонала, обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций)
8	сильная (высокий уровень)	средний уровень	Партисипативность, т. е. вовлечение работников в управление; повышение информационной открытости предприятия для работников, внедрение мероприятий по внутреннему PR. Обеспечение партнерских отношений работника и работодателя	Программы по поддержке уровня взаимодействия с предприятием. Стимулирование инициативы персонала
9	сильная (высокий уровень)	высокий уровень	Поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом. Мероприятия по сближению персонала, формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширению межличностных контактов	Программы, поощряющие персонал за производительность, лояльность, высокую ответственность и инициативность, поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом

*Для работников с нейтральной ценностной ориентацией можно выбирать любые из предложенных методов воздействия в соответствии с их уровнями составляющих мотивационного потенциала.

2. *Метод бенчмаркинга*, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма (отсутствия на рабочем месте), затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других предприятий, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. *Метод подсчета отдачи инвестиций* («return of investment»). В данном случае производится расчет следующего показателя:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) : \text{затраты} \cdot 100 \%$$

4. *Методика Д. Филлипса*, включающая в себя расчет с использованием пяти формул:

а) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала: операционные расходы;

б) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала: количество работников;

в) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество неожиданно уволившихся работников;

г) показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

д) критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

5. *Методика Д. Ульриха*, включающая пять групп факторов:

а) показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

б) показатели скорости бизнес-процессов;

в) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом *ROI*, описанного выше;

г) скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

д) умения, навыки работников, их лояльность к администрации.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные стороны и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении является оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Но общими критериями эффективности могут быть следующие: а) срок окупаемости затрат на персонал; б) размер прироста доходов; в) минимизация текущих затрат; г) максимизация прибыли; д) минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Для оценки экономической эффективности мотивационного ядра персонала организации также рекомендуется использовать:

1. *Анализ экономических показателей деятельности организации.* К числу экономических показателей деятельности организации, которые целесообразно подвергнуть анализу, можно отнести следующие: численность персонала; производительность труда (величина выручки от реализации продукции (работ, услуг), добавленной стоимости, стоимости валовой продукции или прибыли в расчете на одного работника); выработка; уровень брака и рекламаций; затраты на персонал; размер и структура фонда оплаты труда; средний заработок (в сравнении с прожиточным минимумом в регионе, среднерыночным уровнем оплаты труда, изменением индекса потребительских цен, коэффициентом семейной нагрузки работников и пр.); полезный фонд рабочего времени одного работника (в сравнении с нормативным фондом рабочего времени); величина выручки от реализации продукции (работ, услуг), добавленной стоимости, стоимости валовой продукции или прибыли на 1 руб. заработной платы; показатели рентабельности: рентабельность основной деятельности, рентабельность отдельных видов продукции, рентабельность продаж, рентабельность капитала и др.

Рассмотрение этих показателей в комплексе и в динамике позволит увидеть негативные и положительные тенденции в результатах управления человеческими ресурсами организации. Но проблема состоит в том, что показатели производительности и рентабельности определяются не только деятельностью персонала, а и другими факторами: изменение рыночной конъюнктуры; изменение законодательства; внедрение инноваций; изменение технологий и др.

Следовательно, анализ вышеизложенных показателей должен быть дополнен другими, что позволит судить об эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

2. *Анализ данных кадрового учета.* В числе данных кадрового учета, которые целесообразно проанализировать в дополнение к вышеприведенным, можно выделить: текучесть персонала (по категориям должностей, подразделениям, возрастным и стажевым группам); движение персонала внутри организации (междолжностные, межпрофессиональные, карьерные передвижения); обеспеченность предприятия работниками (укомплектованность кадрами); скорость закрытия вакансий; доля молодежи среди персонала; доля квалифицированных работников среди персонала.

Рассмотрев эти показатели в динамике за несколько лет, можно более четко и объемно увидеть проблемы организации.

3. *Поэлементный анализ действующей системы стимулирования.* Можно подвергнуть действующую систему стимулирования сравнительному анализу поэлементно, т. е. провести сравнение ситуации, имеющейся на момент анализа в организации, с нормативными требованиями к тому или иному элементу системы стимулирования, чтобы выделить наиболее проблемные участки работы или направления управления человеческими ресурсами предприятия.

4. *Анализ мотивационного ядра персонала на базе частных показателей экономической эффективности.* Существует ряд методических подходов к расчету частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда. С. А. Шапиро предлагает использовать достаточно простую методику, основанную на расчете трех частных показателей и интегрального показателя [31, с. 46]:

1) *расчет эффекта от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) производится по формуле:*

$$\mathcal{E}_T = \mathcal{Z}_H \cdot P \cdot (K_{T1} - K_{T2}),$$

где $\mathcal{E}_T$ – эффект от уменьшения текучести кадров, руб.;

$\mathcal{Z}_H$ – затраты на новичка, руб.;

P – среднесписочная численность работников, чел.;

K_{T1} и K_{T2} – соответственно базовый и отчетный коэффициенты текучести персонала.

Затраты на новичка рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$\mathcal{Z}_H = \frac{\mathcal{Z}_{OT}}{P_{OT}},$$

где $\mathcal{Z}_{OT}$ – затраты на отбор персонала, руб.;

P_{OT} – количество отобранных кандидатов, чел.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{P_{ув}}{P},$$

где K_T – коэффициент текучести персонала;

$P_{ув}$ – число уволенных работников, чел.;

2) *эффект от обучения с последующим совмещением профессий проводится по формуле:*

$$\Theta_{об} = \mathcal{Z}_{зп} \cdot P_{сп} \cdot N - \mathcal{Z}_{об},$$

где $\Theta_{об}$ – эффект от обучения с последующим совмещением профессий, руб.;

$\mathcal{Z}_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц, руб.;

$P_{сп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям, чел.;

N – календарный срок, на который рассчитывается эффективность, мес.;

$\mathcal{Z}_{об}$ – затраты на обучение работников, руб.;

3) эффект от увеличения производительности труда определяется по формуле:

$$\Theta_{п} = P \cdot D_{м} \cdot (P_2 - P_1),$$

где $\Theta_{п}$ – эффект от увеличения производительности труда работников, руб.;

P – количество работников, чел.;

$D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных за месяц одним работником, дн.;

P_2 и P_1 – соответственно производительность труда работника в отчетном и базовом периоде, руб./дн.

Производительность труда работника рассчитывается по формуле:

$$P = \frac{O_{п}}{D_{м} \cdot P},$$

где $O_{п}$ – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

4) суммарный эффект рассчитывается по формуле:

$$\Theta_{с} = \Theta_{п} + \Theta_{т} + \Theta_{об},$$

где $\Theta_{с}$ – суммарный экономический эффект, руб. [30, с. 31].

В заключении С.А. Шапиро предлагает разделить суммарный эффект или полученные эффекты на соответствующие затраты, получив суммарную (или конкретную) экономическую эффективность системы мотивации и стимулирования труда:

$$\Theta_{эф} = \frac{\Theta_{с}}{\mathcal{Z}_{с}},$$

где $\Theta_{эф}$ – суммарная экономическая эффективность;

$\mathcal{Z}_{с}$ – суммарные затраты на систему мотивации и стимулирования труда, руб. [32, с. 237].

Достоинством данной методики является ее простота.

Недостатки методики определения суммарной экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда следующие:

1. Расчет эффекта от снижения текучести кадров имеет некоторые погрешности. Так, предполагается, что все вакансии сразу закрываются (часто бывает иначе). В формуле определения коэффициента текучести персонала должны учитываться не все уволенные работники, а только уволенные по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины.

2. Неясно, почему учитывается эффект от обучения только смежным профессиям. Рост производительности труда как результат повышения квалификации по основной профессии, не учитывается.

3. При расчете производительности труда должен быть уточнен показатель численности работников (среднесписочная численность рабочих или работников промышленно-производственного персонала, если расчет проводят для перерабатывающего предприятия АПК).

Формула расчета социально-экономической эффективности мотивационного ядра персонала организации предложена И. Д. Ладановым:

$$\begin{aligned} \mathcal{E} = & \mathcal{E}_{\text{об}} + \mathcal{E}_{\text{тр}} + \mathcal{E}_{\text{с}} + \mathcal{E}_{\text{р}} + \mathcal{E}_{\text{м}} + \mathcal{E}_{\text{в}} + \mathcal{E}_{\text{кв}} + \mathcal{E}_{\text{тк}} + \mathcal{E}_{\text{рац}} + \mathcal{E}_{\text{зп}} + \\ & + \mathcal{E}_{\text{кач}} + \mathcal{E}_{\text{дц}} + \mathcal{E}_{\text{си}} + \mathcal{E}_{\text{ут}} + \mathcal{E}_{\text{рп}}, \end{aligned}$$

где $\mathcal{E}$ – социально-экономическая эффективность мотивационного ядра персонала;

$\mathcal{E}_{\text{об}}$ – рост объема производства;

$\mathcal{E}_{\text{тр}}$ – рост производительности труда;

$\mathcal{E}_{\text{с}}$ – снижение трудоемкости работ;

$\mathcal{E}_{\text{р}}$ – сокращение численности работающих;

$\mathcal{E}_{\text{м}}$ – экономия сырья, топлива, энергии;

$\mathcal{E}_{\text{в}}$ – сокращение потерь рабочего времени;

$\mathcal{E}_{\text{кв}}$ – повышение квалификации персонала;

$\mathcal{E}_{\text{тк}}$ – сокращение текучести персонала;

$\mathcal{E}_{\text{рац}}$ – экономический эффект от рационализаторства и изобретательства;

$\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – экономия заработной платы;

$\mathcal{E}_{\text{кач}}$ – повышение удельного веса продукции высшей категории качества;

$\mathcal{E}_{\text{дц}}$ – достижение целей организации;

$\mathcal{E}_{\text{си}}$ – снижение издержек;

$\mathcal{E}_{\text{ут}}$ – удовлетворенность трудом;

$\mathcal{E}_{\text{рп}}$ – увеличение объема реализации продукции (прил. У).

Следует отметить, что все показатели рассчитываются как индексы. Необходимо подчеркнуть, что для показателей, улучшение которых означает количественное увеличение, рассчитывается отношение показателя в отчетном периоде к значению показателя в базисном периоде. А для показателей, улучшение которых означает количественное уменьшение, используется другая формула, т. е. рассчитывается отношение показателя в базисном периоде к значению показателя в отчетном периоде.

После расчета всех индексов, их предлагается суммировать.

Достоинством данной методики также является достаточная простота.

К недостаткам следует отнести:

1. Недостаточное обоснование с математической точки зрения возможности суммирования показателей, рассчитанных как индексы. Такие показатели должны перемножаться.

2. Наличие нескольких дублирующих показателей, затрудняющих расчет (например, рост производительности труда, снижение трудоемкости и сокращение численности персонала).

3. Набор показателей представляется не вполне обоснованным.

В. А. Дулесова предлагает конструирование показателей, характеризующих эффективность системы мотивации персонала, включающей следующие подсистемы: развития, стимулирования персонала, использования персонала [4, с. 170–171].

Определить полезность обучения и повышения квалификации персонала, оценивая эффективность подсистемы развития, можно по формуле

$$\mathcal{E}_p = \frac{D_{\text{тек}} + \Delta D_{\text{празв}}}{3_{\text{птек}} + \Delta 3_{\text{празв}}},$$

где $\mathcal{E}_p$ – эффективность подсистемы развития;

$D_{\text{тек}}$ – доходы предприятия от хозяйственной деятельности, руб.;

$\Delta D_{\text{празв}}$ – доходы предприятия, полученные за счет развития персонала, руб.;

$3_{\text{птек}}$ – фактические затраты на персонал, руб.;

$\Delta 3_{\text{празв}}$ – затраты на развитие персонала, руб.

Подсистему стимулирования труда автор рекомендует оценивать с использованием показателя, характеризующего уровень удовлетворения материальных и моральных потребностей персонала, по формуле

$$\mathcal{E}_c = \frac{Др_{сов}}{С_{пк}},$$

где $\mathcal{E}_c$ – эффективность подсистемы стимулирования;

$Др_{сов}$ – совокупные доходы одного работника, руб.;

$С_{пк}$ – величина научно обоснованной потребительской корзины, руб.

Применяя вышеизложенный показатель, величину научно обоснованной потребительской корзины необходимо индексировать в зависимости от роста инфляции.

В. А. Дулесова также предложила оценивать эффективность подсистемы использования персонала, используя формулу

$$\mathcal{E}_и = \frac{Птр_{план}}{Птр_{тек}},$$

где $\mathcal{E}_и$ – эффективность подсистемы использования персонала;

$Птр_{план}$, $Птр_{тек}$ – соответственно плановая и базовая (текущая) производительность труда, руб./чел.

Базовая (текущая) производительность труда определяется по формуле

$$Птр_{тек} = \frac{Д_{тек}}{Ч_{общ}},$$

где $Д_{тек}$ – сумма доходов от хозяйственной деятельности, руб.;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия, чел.

Плановая производительность труда рассчитывается по формуле:

$$Птр_{план} = \frac{Д_{тек} + \Delta Д_{ин}}{Ч_{общ}},$$

где $\Delta Д_{ин}$ – сумма доходов от внедрения инноваций, руб. [19, с. 123–124].

Ориентация предприятия на использование той или иной методики предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

К основным причинам, снижающим эффективность деятельности мотивационного ядра под воздействием совокупности факторов внутренней и внешней среды, можно отнести: 1) несоответствие мотивов и

потребностей тех групп персонала, на который ориентировано мотивационное ядро; 2) неспособность преодоление порога безразличия у групп персонала; 3) вызов различных по направленности действий у различных групп персонала вследствие применения одинаковых мотивов, являющихся составной частью мотивационного ядра.

Вышеизложенные проблемы способны полностью блокировать эффект от создания и функционирования мотивационного ядра персонала организации. Для решения таких проблем рекомендуется *построение мотивационного ядра, предполагающее его максимально возможное дробление в соответствии с потребностями каждой группы работников*. Стоит отметить, что наиболее успешные зарубежные организации предполагают использование индивидуальных стимулов, ориентированных не на группы работников, а на отдельного конкретного члена трудового коллектива.

Вместе с тем, в большинстве отечественных организаций наблюдается противоположная ситуация. Так, подавляющее большинство белорусских организаций имеет упрощенную структуру мотивационного ядра, индивидуализации в использовании соответствующих стимулов, а, также, уравнительную систему стимулирования. Результатом является неэффективное функционирование мотивационного ядра ввиду того, что применяемые стимулы не воспринимаются работниками в качестве поощрительных стимулов, а носят отрицательную направленность. Так, например, повышение в должности с сохранением заработной платы или незначительное ее увеличение может восприниматься работниками не как поощрение, а как наказание ввиду дополнительных обязанностей; незначительные вознаграждения, требующие оформления значительного числа документов также могут восприниматься как отрицательные стимулы.

Опыт отечественных и зарубежных организаций показывает, что для преодоления порога безразличия материальные стимулы должны составлять не менее 20 % от основного заработка работника. Стоит отметить, что такая величина характерна для массовых профессий и массовых поточных производств. Для управленческого персонала значение аналогичного показателя составляет не менее 25 %.

Другим наиболее распространенным стимулом в отечественных и зарубежных организациях является планирование карьеры. Однако, стоит отметить неэффективность применения данного стимула в отдельных отраслях производства. Так, к примеру, управленческий персонал оказывается невосприимчивым к служебному и должностному

росту вследствие того, что применяемые принципы подбора, расстановки и продвижения кадров не содержат объективной системы, основанной на общеизвестных и общедоступных критериях.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность мотивационного ядра персонала организации.
2. Какие признаки мотивационного ядра персонала организации Вы знаете?
3. Назовите факторы, оказывающие наибольшее влияние на формирование мотивационного ядра персонала организации.
4. Какие направления управления мотивационным ядром персонала организации Вы можете назвать?
5. Что такое направленность мотивационного ядра персонала организации?
6. Как обеспечить эффективность функционирования мотивационного ядра персонала организации?

12. МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12.1. Понятие и основные цели управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом воздействия на поведение работников организации путем изменения условий их жизнедеятельности, посредством использования стимулов и мотивов, побуждающих человека к выполнению установленных целей и задач. При этом администрация организации, как субъект управления может устанавливать в зависимости от специфики работы и целей организации следующие *подцели управления мотивацией и стимулированием труда*: привлечение персонала; сохранение работников; повышение производительности; справедливая оценка вклада работников; оптимизация затрат и т. д.

Рассмотрим вышеизложенные цели более детально:

1) *привлечение персонала в организацию*. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников должны обладать высокой конкурентоспособностью, так как это позволяет привлекать в

организацию высококвалифицированных, высококачественных специалистов, пользующихся спросом на рынке труда;

2) *сохранение работников*. В случае, когда применяемые стимулы неэффективны и не способны преодолеть порог безразличия работников, мотивация их труда стремиться к нулю, что, в конечном итоге, приводит к повышению текучести кадров. Важно подчеркнуть, что, в первую очередь, организацию покидают наиболее востребованные кадры;

3) *повышение производительности*. Применяемые системы мотивации и стимулирования труда призваны обеспечивать эффективность трудовой деятельности работников вследствие поддержания и повышения заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда;

4) *справедливая оценка вклада работников*. Такая подцель управления мотивацией и стимулированием труда имеет связь с поддержанием и повышением заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда. Так, для сохранения принципа справедливости вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу работников, который отражает его оценка;

5) *оптимизация затрат*. Затраты организации на поддержание мотивации трудовой деятельности работников не должны быть чрезмерными, так как подобная ситуация отрицательно скажется на экономическом положении организации, вместе с тем, низкий уровень затрат приводит к повышению текучести кадров, что ослабляет кадровый потенциал организации.

12.2. Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Прежде чем переходить к механизму управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности необходимо дать трактовку понятию «механизм». Так, с точки зрения механики, согласно толковому словарю С. И. Ожегова, *под механизмом* стоит понимать внутреннее устройство, приводящее объект в действие [18].

Применительно к экономической науке в зависимости от схемы функционирования выделены следующие подходы к трактовке категории «механизм»: совокупность рычагов воздействия, совокупность элементов, последовательность процессов, система взаимодействия.

Анализ выявленных подходов позволяет раскрыть сущность категории «механизм» применительно к мотивации и стимулированию труда. Мотивационный механизм управления поведением работников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей организации и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях работников организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В настоящее время нет однозначных трактовок мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. Также мотивационный механизм предприятия рассматривают как комплексную систему применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Следует подчеркнуть, что мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников (табл. V1). Данный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на предприятии традиции и исторический опыт работы.

Таким образом, *механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности* представляет собой упорядоченную совокупность элементов, комплексно способствующих побуждению работника в рамках его трудовой деятельности к выполнению установленных целей и задач. Технология создания мотивационного механизма в организации приведена на рис. W1. Структурные элементы механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности представлены в табл. 23.

Таким образом, механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности состоит из многообразия структурных элементов, основными среди которых являются: субъект и объект управления; процесс мотивации и стимулирования труда; ресурсы управления; функции управления.

Таблица 23. Характеристика структурных элементов механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Наименование элемента	Содержание элемента	Характеристика содержания элемента
Субъект управления	Воплощает инициацию процессов мотивации и стимулирования работников	Руководители высшего звена управления; руководители среднего звена управления; руководители низшего звена управления; функциональные руководители; руководители и специалисты службы управления персоналом; первичные коллективы организации, в т. ч.: неформальные группы; работники организации; субъекты управления внешней среды по отношению к организации (государственный уровень, облизполком, райисполком и т. д.)
Объект управления	Тот, на кого направлен процесс мотивации и стимулирования труда	В широком смысле – это совокупность всего персонала организации; в узком – это четко ограниченная предметная область, т. е. конкретные потребности: материальное благосостояние, власть, успех, безопасность, статус, престиж, самореализация, общение и т. д.
Процесс мотивации труда	Основа взаимодействия субъекта и объекта воздействия на основе мотивации и стимулирования труда	Процесс мотивации труда предполагает переход от потребности работника к его необходимому трудовому поведению. Различают: процесс формирования мотивации; процесс поддержания мотивации
Ресурсы управления	Ресурсы, задействованные в управлении мотивацией и стимулированием трудовой деятельности и обеспечивающие возможность реализации управленческого воздействия	Административные ресурсы: распоряжения; указы; должностные инструкции; коллективный договор и т. д.; экономические ресурсы: денежные ресурсы, участие в прибыли, льготы и т. д.; информационно-коммуникативные ресурсы; социально-психологические ресурсы: социально-психологический климат; традиции и т. д.
Функции управления	Эффективность процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности не возможна без наличия и осуществления функций управления	Анализ существующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; единообразие стратегии, целей и принципов политики организации и области мотивации и стимулирования персонала; разработка актуальной системы денежного стимулирования; разработка актуальной системы неденежного стимулирования; нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности; внедрение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала и т. д.

При этом механизм управления с позиции взаимодействия элементов и процесса функционирования представлен на рис. 26.

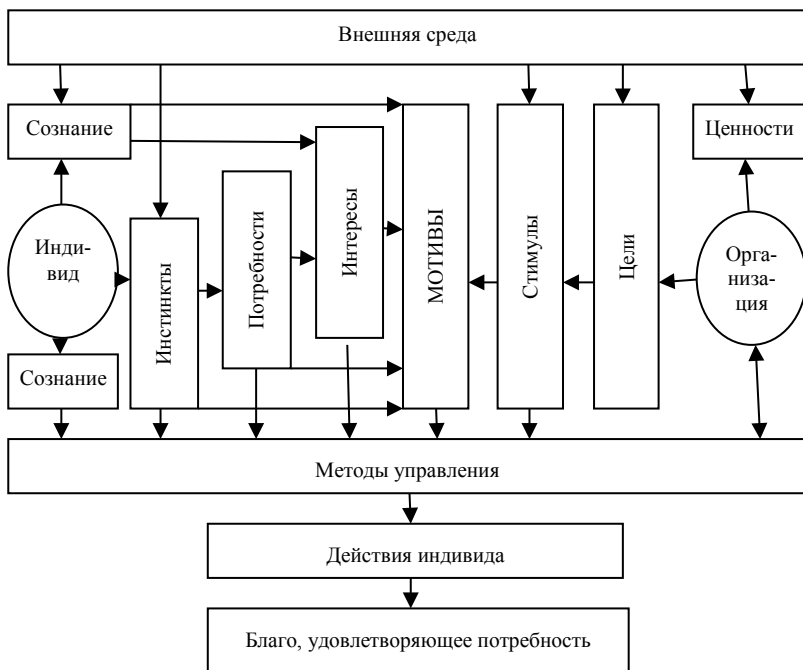


Рис. 26. Структура функционирования механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности

12.3. Процесс формирования внешней мотивации как структурный элемент механизма

Стоит отметить, что основной целью создания и функционирования механизма управления мотивацией и стимулированием труда с позиции администрации является обеспечение достижения целей организации благодаря эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Процесс формирования мотивации труда – это последовательность действий по созданию мотивации, поддержания мотивации и удержания ее на нужном, оптимальном уровне (рис. X1). Важно подчеркнуть, что

процесс управления мотивацией для различных ее видов имеет специфические особенности. *Основными видами* при этом согласно Р. Вудворту и Р. Уайту считаются: внешняя мотивация; внутренняя мотивация.

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

Процесс формирования внешней мотивации состоит из *восьми этапов*: краткое описание ситуации, выявление проблемы, определение целей, определение потребностей, подбор стимулов, осуществление мотивации, контроль за ходом мотивации, корректировка стимулов.

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

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

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

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

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

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

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8. *Корректировка стимулов* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Стоит отметить, что внешняя мотивация имеет неустойчивый непостоянный характер и требует постоянной поддержки и корректировки применяемых стимулов. Вместе с тем, процесс формирования внешней мотивации требует значительно меньших затрат времени и позволяет в кратчайшие сроки повысить результаты трудовой деятельности персонала.

12.4. Процесс формирования внутренней мотивации как структурный элемент механизма

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например, прослушивание музыки, потому что текст вам близок; просмотр фильма, главный актер которого вас восхищает; онлайн игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией, т. е. желанием делать что-либо ради собственного удовольствия. Условно, *процесс создания внутренней мотивации можно разделить на 4 этапа*: задание цели, определение управленческой цели, формирование адресных групп, разработка путей воздействия.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имела возможность оценки эффективности деятельности относительно выполняемости поставленной цели. Например:

цель 1 – это повышение качества работ;

цель 2 – это снижение процента производственного брака на 5 %.

2. *Определение управленческой цели.* Второй этап предполагает определение желаемых изменений в мотивации людей. Стоит отметить, что для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. Выделяют *два основных направления управленческой цели*: фор-

мирование позитивного отношения к результатам деятельности; формирование причинно-следственных связей.

Например: помощь детям сиротам от продаж fast food (акция McDonald's); наличие причинно-следственной связи между праздником, новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Coca-Cola.

3. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие.

Критериями выделения адресных групп служат: пол, возраст, уровень образования, ценностные ориентации и т. д.

4. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направления реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Стоит также отметить необходимость оценки возможностей и целесообразности сбора достаточного количества фактов, документов, фото- и видеоматериалов для формирования в сознании людей убедительной картины.

Примером успешного процесса формирования внутренней мотивации работников является зарубежная компания Medtronic. Так, рассмотрим современный опыт фирмы Medtronic, входящей в список 100 лучших компаний мира, по версии американского делового журнала Fortune.

Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов для спасения жизни людей. Но, помимо этого, фирма имеет корпоративную легенду, основанную на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г.

Для подкрепления легенды ежегодно производится церемония вручения медальонов для новых работников фирмы. На медальонах выгравирована надпись: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную церемонию, на которой зачитываются благодарственные письма от людей и их близких, жизнь которых поддерживают медицинские приборы, выпускаемые фирмой Medtronic.

Однако есть еще один – более фундаментальный – фактор, помимо упомянутых выше. Это – исполнение желаний. Двадцать две тысячи работников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей.

Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе.

Разберем применяемую систему мотивации в фирме Medtronic более подробно. Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов, что само по себе служит неплохой мотивацией. Вместе с этим, в фирме существует целая корпоративная легенда, основанная на мифе о легендарном ученом впервые в жизни воскресившем человека. Отождествляя деятельность компании с легендой, администрация придает особый интерес, значимость и ценность своей работы для ее работников, так как они являются частью легенды.

Ежегодно в компании проводится церемония вручения медальонов новым работникам. Особый статус мероприятию придает посещение данного мероприятия основателем фирмы. На церемонии зачитываются благодарственные письма от людей, спасенных благодаря деятельности компании. Такие письма являются методом внешнего воздействия на работников и значительно повышают важность работы и степень ответственности. Каждый работник понимает: новый прибор – это новая жизнь. Подобный подход значительно увеличивает производительность и качество труда.

Нельзя не отметить и вручение медальеров для молодых работников. Такие медальоны представляют собой внешнее вознаграждение, служащее подкреплением внутренней мотивации, которая служит ежедневным напоминанием того, что работник – это не просто работник – это настоящий герой современности, пришедший из легенды, чтобы спасти жизни людей.

Важно подчеркнуть, что мотивация является индивидуальной, вследствие чего в компании реализована не одна, а несколько успешных систем мотивации. Так, компания Medtronic отождествляет себя с желаниями работников и их исполнением. Желания в саморазвитии и самосовершенствовании, быть частью коллектива, иметь возможность построения карьеры, возможность стать знаменитым и т. д. Возможность исполнения желаний, связанная с эффективной работой в компании и высокой производительностью труда – это сильнейший мотиватор для ее работников.

Таким образом, мировой опыт в мотивации работников свидетельствует о необходимости применения совокупности внешнего и внутреннего воздействия. При этом, внешнее воздействие используется не для стимулирования результатов трудовой деятельности работника, а скорее для поддержания процесса внутренней мотивации.

12.5. Нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации, функционирующий на предприятии, должен быть закреплён в локальных нормативных правовых актах. Условно можно выделить *три группы локальных нормативных правовых документов*, прямо или косвенно регламентирующих основные составляющие механизма: общеорганизационные документы; моральное стимулирование; материальное стимулирование.

1. *Общеорганизационные документы* – это локальные нормативные правовые акты, регламентирующие функционирование механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся: коллективный договор; трудовой договор; правила внутреннего распорядка; должностная инструкция; 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: организация и оплата труда; режим труда и отдыха; обеспечение здоровых и безопасных условий труда; заключение и расторжение трудовых договоров, гарантии занятости; 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 актами 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: порядок приема и увольнения

работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, 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: положение об оплате труда и материальном стимулировании; положение об организации оплаты труда работников; положение о премировании персонала; положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете); положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации; положение о выплате надбавки за ученую степень; положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и т. д.

3. *Моральное стимулирование* представляет собой локальные нормативные правовые акты, регламентирующие моральное стимулирование как один из важнейших элементов механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся: этический кодекс организации; положение о работе с

резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; положение о проведении аттестации персонала; положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии»; положение о почетном звании (грамоте); положение о профессиональном обучении кадров; положение о системе непрерывного профессионального образования; положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки; положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации; положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом; положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием; положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом; положение об управлении деловой карьерой персонала и т. д.

Стоит отметить, что среди документов, регламентирующих функционирование механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации, наибольший интерес представляют нормативные правовые акты, относящиеся к материальному стимулированию труда, так как имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность категории «механизм»?
2. Назовите структурные элементы механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
3. Назовите этапы формирования внешней мотивации.
4. Назовите этапы формирования внутренней мотивации.
5. Приведите примеры внутренней и внешней мотивации.
6. Какие документы необходимы для нормативного обеспечения механизма мотивации и стимулирования труда?

ГЛОССАРИЙ

Аванс – определенная денежная сумма, выдаваемая в счет предстоящих платежей за произведенные работы, оказанные услуги, приобретенные ценности. Денежные средства, выдаваемые под отчет, расходуются подотчетными лицами строго по целевому назначению.

Авторитарный стиль лидерства – стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов безопасности и приобретения. В целом он представляет собой совокупность приемов управления, используя которые руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.

Автостереотип – мнения, суждения и оценки, относимые к конкретной этнической общности, выражаемые ее представителями.

Агрессивность (от лат. *aggressio* – приступ, нападение) – повышенное виртуальное или реальное стремление индивидуума к действиям, наносящим какой-либо ущерб окружающим его людям.

Администрация – 1) управленческая деятельность государственных органов управления, организационная деятельность субъектов хозяйствования в сфере управления; 2) орган исполнительной власти организации (администрация предприятия), государственных структур, административно-территориального образования; 3) должностные лица, руководящий персонал предприятия.

Аккордная оплата труда – разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

Активирующие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (А-связи) – взаимодействия между мотивами трудовой деятельности персонала, когда усиление предыдущего мотива в структуре мотивационного комплекса всегда приводит и к усилению последующего.

Активное развитие предприятия – вариант развития предприятия, при котором изменения внешней среды его функционирования и развития компенсируются изменениями его внутренней структуры, в том числе и путем формирования элементов влияния на внешнюю среду с целью достижения в нем благоприятных для предприятия трансформаций.

Акцентуация – «слабое место» характера индивида.

Амфиболия – непонимание получателем информации, ее смысла из-за неопределенного содержания. Например, «*Совет директоров следует переизбрать*» – полностью поменять его состав на других персоналий или оставить в том же составе?

Анархистский стиль лидерства – стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов подчинения. В целом представляет собой совокупность приемов управления, используя которые руководитель занимает чисто формальную позицию, не способствуя и не мешая работе подчиненных и не контролируя их работу. Как правило, он не сам принимает решения, а выполняет «задания» своих подчиненных.

Архетип – универсальные изначальные врожденные психические структуры, распознаваемые в нашем опыте и являемые в образах и мотивах сновидений.

Аутичный характер – проявляется в отрешенности индивидуума от событий внешних по отношению к нему.

Ауторегуляция стресса – методы психорегуляции трудовой деятельности, используемые самостоятельно работником.

Аутсайдеры – лица, не включенные в традиционные неформальные группы, функционирующие внутри организации.

Безальтернативность коммуникационного обращения – отражение в коммуникационном обращении факта невозможности использования альтернативных вариантов трудового поведения работников.

Валентность – согласно теории экспектаций В. Врума – это сила относительного предпочтения индивидуумом отдельных результатов деятельности; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

Валидность (от англ. *validity* – действительность, обоснованность) – параметр, который показывает, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от *надежности*, которой соответствует точность измерений).

Ведущий мотив – мотив трудовой деятельности, который быстрее реализуется в конкретной ситуации.

Вербальное кодирование (от лат. *verbalis* – словесный) – отображение содержания информации с помощью словесных символов.

Вертикальное развитие персонала – поступательное развитие индивидуума по иерархическим уровням управления в организации.

Вертикальные коммуникации – передача символов между иерархическими уровнями организационной структуры управления.

Взаимоисключающие цели – цели, которые противоречат друг другу и не могут быть достигнуты одновременно.

Взаимодействие – процессы воздействия различных элементов системы друг на друга, их взаимная обусловленность и изменение состояния или взаимопереход, а также порождение одним объектом другого.

Взрывной характер – проявляется в аффективной взрывчатости и несдержанностью в межличностном общении.

Власть – возможность индивидуума оказывать влияние на поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении – влияние на поведение персонала с помощью положительных подкреплений его успешных действий на основе акцентированного использования мотивов приобретения.

Власть, основанная на принуждении – влияние на поведение персонала организации с помощью страха на основе акцентированного использования мотивов безопасности.

Влечение – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов.

Влияние – результат изменения поведения людей, связанный с деятельностью менеджера.

Внеплановые премии – денежные вознаграждения, которые выплачиваются работнику за эффективное выполнение действий, не входящих в число его профессиональных обязанностей в данной организации.

Внешнее вознаграждение – это тип поощрения, предоставляемый организацией, а не самим процессом труда (стимулирование труда).

Внимание – сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутреннее вознаграждение – вознаграждение, предоставляемое самим процессом труда (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, общение с коллегами, возникающее в процессе работы).

Внутриличностный конфликт – противоречие между желаниями индивидуума и системой моральных чувств и требований, регулирующих его поведение.

Вознаграждение – предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Волюнтаризм – негативное свойство управленческой позиции руководителя, суть которого состоит в признании им своей воли в качестве первоосновы поведения и действий. Для волюнтаризма характерны отрыв субъективного понимания роли руководителя от объективного восприятия таковой подчиненными; преувеличение роли иррационального, импульсивного, стихийного, спонтанного. В практике управления проявляется чаще всего в принятии руководителями произвольных, не согласующихся с объективной реальностью, не учитывающих мнение подчиненных решений.

Восприятие – процесс, в результате которого люди отбирают нужную им информацию, структурируют ее, а также интерпретируют ее содержание. На основе восприятия формируется целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

Вторичные потребности – это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

Гарантированные выплаты – материальные вознаграждения, получаемые работником вне зависимости от конкретных результатов его трудовой деятельности (близко по смыслу к понятию «должностной оклад»).

Гармоничный характер – слабая выраженность черт всех типов характера у индивидуума.

Гендерные параметры (от англ. *gender* и лат. *genus* – род) – особенности полоролевого поведения индивидуума, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

Гетерорегуляция стресса – методы психорегуляции трудовой деятельности, используемые менеджером по отношению к работнику.

Гигиенические факторы – согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность труда персонала организации.

Гипермотивация – явление, когда слишком сильное стремление к желаемой цели снижает эффективность деятельности индивидуума вплоть до ее полного срыва.

Гипертимный характер – проявляется в приподнятом фоне настроения индивидуума вне зависимости от обстоятельств и его повышенной активности.

Гипотимный характер – проявляется в постоянно пониженном фоне настроения у индивидуума вне зависимости от обстоятельств.

Гомоструктурная организация – организация, состоящая из однородных подсистем и элементов.

Горизонтальное развитие персонала – более глубокое освоение человеком знаний и навыков в избранной им сфере деятельности.

Горизонтальные коммуникации – обмен символами между отдельными работниками и (или) рабочими группами в пределах одного иерархического уровня управления в организации.

Градиент цели – резкое усиление силы действия ведущего мотива при психологическом ощущении индивидуума приближения к цели его деятельности.

Граница – предел, внутри которого объекты, свойства и их связи можно адекватно объяснить и обеспечить управление ими.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Гуманизация труда – обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем.

Демократический стиль лидерства – стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов удовлетворения и энергосбережения. В целом он представляет совокупность приемов управления, используя которые руководитель ориентируется на предложения, вырабатываемые персоналом организации в целом или кругом уполномоченных на это лиц.

Демонстративный характер – проявляется в постоянном стремлении индивидуума казаться значительнее в глазах окружающих, чем это имеет место на самом деле.

Дефиниция (от лат. *definitio* – определение) – краткое логическое определение, устанавливающее существенные отличительные признаки предмета или значение понятия – его содержание и границы.

Деятельность – взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение конкретных целей. Их чаще всего можно подразделить на цели успеха, аффилиативные цели, профессиональные цели и цели власти.

Диапазон контроля – максимальное количество работников, деятельность которых может координировать и контролировать руководитель.

Диверсификационное развитие персонала – осваивание работником профессиональных навыков в смежных областях трудовой деятельности.

Дистресс – негативный тип стресса, с которым организм человека не в силах справиться. Он разрушает моральное здоровье человека и даже может привести к тяжелым психическим заболеваниям.

Диффузия трудовых навыков – процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

Документ – любой материальный объект с информацией, закрепленной определенным образом для передачи его во времени и пространстве. Форма документа зависит от уровня принятого управленческого решения. На высшем государственном уровне решения закрепляются в виде законов, которыми пользуются в качестве основополагающих документов. На основе изучения и оценки обстановки управленческие решения принимают форму приказов, указаний, инструкций, перспективных планов по отдельным проблемам и линиям работы.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Разрабатывается руководителем подразделения для своих непосредственных подчиненных на основе нормативных правовых актов, в частности действующего в республике единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Желание – мотивационное состояние, при котором потребности соотносены с конкретным предметом их удовлетворения.

Желательность коммуникационного обращения – отражение в коммуникационном обращении таких аспектов реализации управленческого решения, которые эмоционально «очень приятны» персоналу предприятия.

Жизненный стиль индивидуума – образ жизни человека и характер использования им основных ресурсов – времени, денег, информации.

Задатки – объективные возможности человека научиться чему-либо.

Закон межличностных отношений М. Дейча – определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или

конкурентный), имеет тенденцию усиливаться под влиянием процессов и эффектов, являющихся его следствием, т. е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность растет, и наоборот.

Закон результата – осознанное или неосознанное стремление индивидуума повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Законная власть – влияние на персонал через акцентированное использование мотивов подчинения. Основана на вере или знании персонала, что менеджер имеет право отдавать приказания, а работники обязаны им подчиняться, и только при подобной линии поведения персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты, надбавки компенсационного характера и стимулирующие выплаты.

Золотое сечение заработной платы – реальное или виртуальное разделение всего объема материальных вознаграждений работника на три части: гарантированные выплаты (примерно 25 % от общего объема), полугарантированные выплаты (примерно 50 %) и негарантированные выплаты (примерно 25 %).

Йеркса – Донсона законы – согласно первому закону Йеркса – Донсона влияние усиления мотивации на деятельность всегда имеет колоколообразную форму, что предполагает наличие некоторого оптимума и стадии спада при резком увеличении мотивов трудовой деятельности.

Второй закон Йеркса – Донсона гласит, что нельзя стимулировать качественное выполнение очень сложных работ усилением материальных стимулов к труду, т. е. чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным.

Индивид – единичный представитель человеческого вида.

Индивидуализация организационной культуры – активные действия персонала по созданию приемлемой для него организационной культуры.

Индивидуальность – единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и др.).

Инициаторы нововведений – лица, воспринимающие организационные изменения как положительное явление.

Инновационный барьер – сопротивление персонала предприятия любым изменениям.

Инструментальность – в рамках мотивационной теории ожиданий – вера работника, что вознаграждение по итогам сто трудовой деятельности будет обязательно выплачено.

Интеллектуальные навыки – автоматизированные приемы, способы решения ранее уже встречавшейся задачи.

Интерес – эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека.

Интерпретируемость теста – соответствие формы результатов тестирования общепринятым в организационном поведении требованиям.

Интравертированность (от лат. *intro* – движение внутрь и *verto* – обращать, поворачивать) – свойство и особенность индивидуума, характеризующееся его доминирующей ориентацией на собственный внутренний мир.

Интринсивная мотивация – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Интроверт – индивидуум, предпочитающий погружение в мир размышлений и рассуждений операциям с реальными объектами.

Интроспекция (от лат. *introspecto* – гляжу внутрь, всматриваюсь) – наблюдение человека за внутренним планом собственной психической жизни, позволяющее фиксировать ее проявления в форме переживаний, мыслей, чувств и т. п.

Информация (от лат. *informatio* – разъяснение, изложение) – некоторые сведения, совокупность каких-либо данных, знаний и т. п. В упрощенном понимании понятие «информация» можно свести к сумме составляющих ее символов.

Истерия – психическое расстройство, характеризующееся утратой или изменением каких-либо телесных функций, например зрения, слуха или речи, без органических (физических) причин для возникновения этих симптомов и на фоне сильного эмоционального возбуждения.

Канал – средство, используемое для передачи символов в коммуникационном процессе.

Карьерное плато – фаза деловой карьеры, после которой маловероятно ожидать дальнейшее повышение уровня профессиональных достижений человека.

Категория – форма логического мышления, в котором раскрываются внутренние, существенные стороны и отношения исследуемых предметов.

Класс – совокупность объектов, обладающих некоторыми признаками общности.

Классификация – распределение некоторой совокупности объектов на классы по наиболее существенным признакам.

Когнитивный диссонанс – разновидность сбоев в трудовом поведении персонала организации, выражающаяся в невосприятии персоналом новых трудовых навыков из-за сложившихся привычек, устойчивых трудовых навыков и стереотипов.

Кодировка информации – перевод смысла информации в определенные условные символы (текст, слова, графические изображения и т. п.).

Конкурс – соревнование, цель которого – выделить наилучшего из числа участников.

Конфликт – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, острый спор. В зависимости от последствий различают конфликт функциональный и дисфункциональный; в зависимости от участников различают внутриличностный, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтами, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Команда – небольшая группа стремящихся к единой цели работников, которые достигают общие для всех них цели деятельности путем постоянного взаимодействия и координации своих усилий на основе присущих им взаимодополняющих знаний и трудовых навыков.

Коммуникационное обращение – информационное сообщение, исходящее от руководителя и преследующее цель направить трудовое поведение персонала организации в нужном для него направлении. Оно несет в себе большую эмоциональную составляющую, чем стандартная коммуникация, ибо не содержит четких предписаний каких-либо конкретных действий.

Коммуникационный канал – средство, с помощью которого распространяется информация. В качестве него могут использоваться определенные технические приспособления: информационные сети, отдельные лица, бумажные носители и т. п.

Коммуникационный процесс – обмен символами между двумя и более людьми.

Коммуникация – процесс отсылки и получения символов с фиксированным значением.

Компенсирующие свойства личности – параметры, способные замещать у работника недостаточно развитые целевые признаки (например, низкий рост баскетболиста, т. е. отсутствие целевого признака – высокий рост – может быть компенсировано высокой прыгучестью и точными бросками по кольцу с большого расстояния и т. п.).

Контркультура – вариант организационной культуры, когда поведение работников прямо и косвенно противоречит интересам организации.

Контроль – действия субъекта управления, направленные на выявление степени соответствия проделанной работы идеальному представлению о ее результатах.

Контроль «да/нет» – система контроля, при которой последующую операцию нельзя начинать без одобрения менеджером результатов предыдущей, что, однако, не предполагает обязательной проверки качества ее исполнения.

Контроль по конечным результатам – система контроля, когда менеджер проверяет только итоги выполнения работы, в целом предоставляя работнику самостоятельно планировать характер и порядок своих действий.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия. Под субъектами взаимодействия здесь понимаются любые участники конфликтной ситуации (индивидуумы, рабочие группы, организации и т. п.).

Конфликт между личностью и группой – несовпадение интересов индивидуума и рабочей группы, в которую он включен или с которой он вынужден сотрудничать.

Конфликт мотивов – ситуация, когда различные группы мотивов предписывают противоречивые формы трудового поведения, равногодные или равновыгодные для персонала.

Конформность (от лат. *conformis* – подобный, соответствующий) – понятие социальной психологии, обозначающее присущую человеку тенденцию изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих.

Конъюнктурная ориентация руководителя – ориентация трудового поведения руководителя на получение выгоды на среднесрочном (до 5 лет) периоде функционирования и развития предприятия.

Корпоративная культура – разновидность организационной культуры, которая обычно имеет место быть в организациях, функционирующих в бизнес-среде.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка целесообразности действий, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

Культурные ценности – социально предпочитаемые ориентиры трудового поведения или конечные цели трудовой деятельности персонала организации.

Лабильность (от лат. *labilis* – скользящий, неустойчивый) – подвижность и неустойчивость психики и физиологического состояния индивидуума, связанные в первую очередь с влиянием внешней среды.

Лидер – лицо или группа лиц, которые могут оказывать реально, зачастую и очень значительное влияние на поведение персонала.

Лидерство – способность человека оказывать влияние на отдельных людей или рабочие группы с целью достижения целей управления.

Личность – совокупность психофизических черт и особенностей человека, выработанных в течение жизни привычек и предпочтений, психический настрой и тонус, социокультурный опыт, приобретенные знания и *архетип*. В совокупности все эти качества определяют повседневное поведение индивидуума и его связь с обществом и природой.

Лояльность персонала (от франц. или англ. *loyal* – верный) – корректное, благожелательное отношение персонала к целям развития организации и существующим в ней нормам корпоративного поведения.

Маргиналий уверенности – условия рискованного трудового поведения, при которых индивидуум считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Маргинальные лица – неформальная группа, образованная аутсайдерами, т. е. периферийная группа внутри организации.

Межгрупповой конфликт – противоречие интересов отдельных групп внутри организации.

Межличностный конфликт – противоречие между интересами двух личностей с применением некорректных форм борьбы.

Меланхолик – человек, обладающий слабым типом нервной системы.

Менеджер – наемный управляющий, обладающий высокими профессиональными знаниями, человек, организующий конкретную рабо-

ту, руководствуясь современными методами управления. Менеджеры работают во всех эшелонах управления, и это усиливает их социальную роль в условиях рынка. Существуют фирмы, на которых практически нет рабочих, а имеются лишь высококвалифицированные служащие и менеджеры. Эффект деятельности менеджеров – умение использовать на практике экономические методы, глубокие знания и протезирование рынка.

Менеджмент – 1) управление в хозяйственной сфере деятельности; 2) совокупность функций планирования, реализации, управления, контроля, необходимых для организации любой деятельности на том или ином иерархическом уровне «рыночной» экономики; 3) управление экономикой, производством, персоналом, ресурсами и т. д. в условиях демократического рынка.

Менталитет (от франц. *mentalite*) – образ мышления, мировосприятия, духовной настроенности, присущие индивиду или группе людей.

Метод – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности; совокупность приемов, операций, подчиненных решению конкретной задачи.

Метод «кнути и пряника» – система существенных поощрений и наказаний за результаты труда вне зависимости от личностных особенностей каждого индивидуума.

Методы руководства – способы осуществления руководства.

Методы управления – способы управляющего воздействия субъекта управления на объект управления. Наряду с методами руководства включают в себя и так называемые способы осуществления процесса управления или, точнее, функциональные методы управления, к которым относятся методы анализа и оценки ситуации, планирования, организации, контроля и т. д.

Модель восприятия – теория лидерства, построенная на восприятии подчиненными стиля поведения руководителя согласно принятым в соответствующей ситуации поведенческим стереотипам.

Модель управленческой ориентации – сложившийся в организации тип отношений между руководителем и подчиненным: авторитарный; технократический; бюрократический; демократический; гуманистический; инновационный.

Методика – совокупность методов практического выполнения чего-либо или обучения в строгой последовательности их применения.

Иначе – что и как конкретно надо делать, чтобы достичь поставленной цели.

Монотония (от греч. *monos* – один, единый и *tonos* – напряжение, ударение) – временное снижение работоспособности человека как результат информационного однообразия его деятельности, т. е. причинная обусловленность, побудительная причина к какому-либо действию. Стремление заработать денег, чтобы прокормить семью и дать образование своим детям, стремление добиться власти, стремление реализовать себя и получить удовольствие – все это различные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям. Принято считать, что человеком движет нужда, или потребность. Таким образом, потребности формируют у человека стремление к конкретной деятельности. Мотив этих стремлений выступает как точное знание или его предложение, что за счет совершенствования таких действий он может удовлетворить данные (присущие ему) потребности. Личные мотивы заставляют людей участвовать в производственной деятельности. Через мотив конкретных людей достигаются цели развития семьи, организации, региона и страны в целом.

Монофилы – лица, не подверженные состоянию монотонии за счет способности находить в однообразии трудовых действий малоощутимые различия между их отдельными элементами.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом, как личностная необходимость, личностный смысл поступка.

Мотив-антагонист – мотивом-антагонистом по отношению к конкретной группе является тот, с которым рассматриваемый мотив связан угнетающей связью в мотивационном комплексе трудовой деятельности. Например, для мотивов безопасности антагонистами являются мотивы приобретения и т. п.

Мотиваторы – факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Мотивационная бифуркация – сбой в трудовом поведении персонала, снижающий эффективность функционирования системы управления организацией.

Мотивационная катастрофа – сбой в трудовом поведении персонала, разрушающий систему управления организацией в целом или функционирование ее важных подсистем.

Мотивационный комплекс трудовой деятельности – целостная система, элементами которой служат мотивы приобретения, удовле-

творения, безопасности, подчинения и энергосбережения, между которыми существуют три группы связей: активирующие (А-связи); угнетающие (У-связи) и противоугнетающие (П-связи).

Мотивационный эффект – результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация (от франц. *motif* – побуждение) – комплекс мотивов, определяющих состояние личности – ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

В организационном поведении под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (т. е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивационное ядро – группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

Мотивировка – рациональное объяснение человеком причин своих поступков, что часто является способом маскировки истинных факторов, определяющих содержание и смысл его реального поведения.

Мотив труда – внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивы (от лат. *movere* – приводить в действие, толкать, либо французского *motif* – побуждение) – факторы, определяющие выбор цели и способа деятельности человеком.

В основном это различные явления и состояния индивидуума, вызывающие его активность как объекта управления.

Мотивы безопасности – выбор способа деятельности, ориентированный на избегание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

Мотивы подчинения – выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

Мотивы приобретения – выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

Мотивы удовлетворения – выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

Мотивы энергосбережения – выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мускулинность – положительная оценка в трудовой деятельности партнера таких «мужских» черт поведения, как напористость, конкурентность, жесткость и стремление к лидерству.

Мышление – процесс познавательной деятельности индивидуума, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

Навыки – действия, сформулированные путем повторения, характеризующиеся высокой степенью освоения и отсутствием сознательной поэлементной регуляции и контроля.

Надежность теста – степень точности произведенных диагностических измерений.

Наименее предпочитаемый сотрудник – работник, которого руководитель считает наименее полезным для организации.

Наказание – система управления негативными процессами, которая призвана снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Намерение – сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия.

Национальный менталитет – совокупность этнических особенностей организационного поведения личности.

Невербальное кодирование – отображение информации с помощью любых символов, кроме слов. Чаще всего это: мимика, позы, жесты, интонация и модуляция голоса, взаимное пространственное расположение между отправителем и получателем информации, а также многое другое.

Негарантированные выплаты – материальные вознаграждения, получение которых не связано с какими-либо конкретными условиями и зависящие только от «воли руководителя».

Нейтралы – лица, равнодушно относящиеся к организационным изменениям, но не оказывающие им активного сопротивления.

Неконструктивный конфликт – столкновение интересов, решение которых противоречит целям управления организацией.

Неустойчивый характер – проявляется в отсутствии стабильных симпатий, интересов, привязанностей и мнений.

Неформальные коммуникации (слухи) – информация, не имеющая официального источника и распространяемая по организации ее отдельными работниками как сведения, дополняющие или уточняющие содержание официальной информации.

Неформальные структуры организационного поведения – взаимосвязи между членами рабочей группы, основанные на взаимных симпатиях и антипатиях, которые необходимы для достижения ее внутренней сплоченности.

Ничейная зона – функции и обязанности, которые в организации не закреплены ни за одним конкретным работником.

Новаторы – лица, генерирующие новые идеи в организации.

Нововведения – конкретный объект, который реализуется в организации путем использования процесса организационных изменений.

Норма – ожидание субъекта управления относительно результатов выполнения трудовой операции конкретным работником.

Обновление – приобретение работниками предприятия новых навыков и знаний, что позволяет предприятию регенерировать.

Обоснование – неопровержимо (трудно опровержимо) доказательное объяснение правомерности, необходимости, целесообразности (рациональности, оптимальности) принятия решений, утверждений, оценок, суждений, осуществлений.

Объяснение – логический вид утверждения из хорошо установленных фактов.

Ожидание – система требований к исполнению индивидуумом своих социальных ролей.

Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Описание рабочего места – развернутый (подробно детализированный вариант) должностной инструкции.

Определение – объяснение (формулировка), раскрывающее, разъясняющее содержание, смысл чего-нибудь в каком-либо аспекте. Определение как дефиниция: 1) установление смысла незнакомого термина (слова) с помощью терминов (слов) знакомых и уже осмысленных (номинальное определение) или путем включения в контекст знакомых слов (контекстуальное определение) или явного формулирования равенства (явное, нормальное определение), в левую часть которого входит определяемый термин, а в правую – определяющее выражение, содержащее только знакомые термины; 2) уточнение предмета рассмотрения, однозначная его характеристика (реальное определение); 3) введение в рассмотрение нового предмета (понятия) посредством указания на то, как этот предмет построить (получить) из предметов уже данных и известных.

Организационная культура – набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации, а также совокупность установок, ценностей и традиций, в рамках которых реализуется трудовое поведение персонала организации и которые разделяются всеми ее работниками.

Организационная структура – форма разделения труда в управлении, закрепляющая деление управления на функции. Обычно применяется на микроуровне. Организационная структура характеризуется элементами и их связями. Элементами организационной структуры служат органы управления, их подразделения или отдельные работники.

Организационное развитие – долговременная работа по обновлению системы управления персоналом на основе акцентированного внимания к культуре рабочих групп, т. е. к преобладающим у их членов чувствам, нормам поведения, ценностям и отношению к профессиональной деятельности.

Организационные изменения – введение инноваций в систему управления персоналом, необходимость которых вызывается постоянным процессом адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды.

Организационные факторы стресса – дефекты в системе управления персоналом организации, которые неизбежно приводят к развитию стрессовых ситуаций.

Организация – группа людей, которые путем совместных действий стремятся к достижению общей для всех цели.

Организация труда – система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

Органическая функция – задачи и обязанности, которые на конкретном рабочем месте могут быть выполнены более эффективно, чем на любом другом, имеющем место быть в организации.

Орган управления – управляющее звено в системе управления; группа работников, задачей которых является управление предприятием. Различают вышестоящие, нижестоящие и равноправные органы управления.

Основная группа потребностей – согласно иерархической теории мотивации А. Маслоу – группа потребностей, на которой в конкретный момент времени остановилось развитие индивидуума.

Отклоняющееся трудовое поведение – деятельность человека, направленная не на достижение целей организации, а на достижение персональных целей индивидуума, которые могут быть и совершенно противоположными первым.

Отправитель – лицо, которое собирает (генерирует) и передает информацию в форме определенных символов.

Оценочные показатели – количественные параметры, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидуумом или рабочей группой в целом.

Ошибки новичка – ошибки и сбои в выполнении трудовой деятельности, которые носят явный характер, не вытекают из низкой квалификации персонала и не могут быть логично объяснены самими работниками.

Ощущение – отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

Память – процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным сто повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

Парадигма (от греч. *paradeigma* – образец, пример) – исходная концептуальная схема, модель постановки проблемы и ее решения.

Пассивное развитие предприятия – вариант развития предприятия, когда оно эволюционирует в том же направлении, что и внешняя среда, без каких-либо внутренних изменений своей структуры и элементов.

Партисипативное управление – программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе, путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Включают в себя: участие работников в прибылях и собственности; участие работников в доходах; участие работников в управлении.

Первичные потребности являются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма.

Перцептивные навыки – автоматизированное чувственное отражение свойств и характеристик хорошо знакомого, неоднократно воспринимавшегося ранее предмета.

Персональное развитие – динамика карьерного роста работника в процессе его трудовой деятельности.

Плановая премия – денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки, которое заранее определено в трудовом договоре.

Побуждение – субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидуумом.

Поведение организации – множество (совокупность) всех свойств организации.

Поведенческая ориентация руководителя – ощущения, чувства и убеждения менеджера, которые в значительной мере определяются восприятием им внешней среды, побуждающие его к планированию определенных действий и поступков.

Поведенческий маркетинг – система ориентации трудовой деятельности персонала на достижение целей функционирования и развития предприятия.

Повременная форма оплаты труда – материальное вознаграждение работника или рабочей группы в целом, определяется на основе фактически отработанного ими времени.

Поддерживающая организационная культура – организационная культура, основной акцент в которой делается на удовлетворении потребностей персонала, росте их благополучия и продвижении работников по карьерной лестнице при наличии дружеской рабочей атмосферы.

Подкрепление – стимулы, предъявляемые после конкретной деятельности работника и вызывающие у него желание повторения и научения этой деятельности.

Показатель – выраженная числом характеристика какого-либо свойства объекта, процесса или решения.

Полугарантированные выплаты – материальные вознаграждения, которые работник может получить только при условии достижения им определенных значений оценочных показателей. Если оценочные показатели можно выразить количественно, то это, как правило, система сдельных расценок. В противном случае целесообразнее применять регрессивную схему начисления заработной платы.

Получатель информации – лицо, которому адресована информация для ее логического или эмоционального осмысления.

Пооперационный (следающий) контроль – система контроля, когда работа разбивается на отдельные операции и менеджер проверяет правильность выполнения каждого текущего действия прежде, чем давать разрешение работнику перейти к следующему.

Потребность – осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени.

Почасовая ставка прямых трудовых затрат – ставка прямых производственных затрат, используемая для распределения трудовых затрат на единицу произведенной продукции. Вычисляется делением плановых или оценочных трудовых затрат на плановое число прямых человеко-часов.

Принцип – исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, а не исходное определение понятия.

Принцип дефицита – ценность чего-либо позитивного; существенно увеличивается, если оно становится недоступным или доступным в ограниченном объеме.

Принцип минимально допустимого уровня – поддержание работником качества и интенсивности своих трудовых действий в тех минимальных пределах, когда они не провоцируют руководителя на использование санкций и наказаний по отношению к нему.

Принцип транспарентности вознаграждений – использование в системе мотивации труда персонала организации полной прозрачности, открытости объема и условий получения каких-либо вознаграждений всеми без исключения ее работниками.

Принцип управляемости – принцип, в основе которого лежит идея о том, что качество работы менеджера можно оценить только по тем вопросам, которыми этот менеджер может управлять.

Превентивный – предупреждающий, предохранительный; опережающий действия противной стороны.

Проблема – 1) несоответствие существующего положения дел и необходимого (желательного); 2) сложный вопрос, задача, требующие решения, исследования. Выявляется на основе определения цели и отклонений от нее, которые должны быть ликвидированы; 3) крупное обобщенное множество сформулированных научных вопросов, которые охватывают область будущих исследований, различают исследовательские, комплексные научные и научные проблемы.

Прогностические признаки – показатели, используемые для прогноза динамики развития и формирования целевых признаков работника.

Продуктивный конфликт – столкновение интересов, позитивно влияющее на эффективность системы управления организацией, так как оно направлено на решение конкретной производственной задачи, а не противоречий в межличностных отношениях персонала.

Продукция – все то, что производится предприятием (товары являются материальной продукцией, услуги – нематериальной).

Производительность – взаимосвязь «выхода» (количества произведенных товаров и услуг) и «входа» (трудозатрат, материальных и других затрат, понесенных в процессе производства товаров и услуг). Обычно измеряется как объем выпуска на человеко-час; в общем случае должна учитывать не только элемент трудозатрат, но и стоимость обработки.

Производительность труда – 1) частичная мера производительности, размер выработки рабочего или группы рабочих на единицу времени по сравнению с установленной нормой или размером выработки. Производительность труда может выражаться как выработка на единицу времени или выработка за час работы (шт./ч или ч/шт.; также допустимо использование машино-часов или человеко-часов); 2) показатель выпуска продукции в расчете на человеко-час или единицу основных фондов; продуктивность производственной деятельности людей, измеряется количеством продукции, произведенной работником в сфере материального производства за единицу времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции.

Производство – процесс создания материальных благ, необходимый для осуществления и развития общества.

Противоречие – 1) взаимодействие противопоставленных и взаимосвязанных вещей, явлений, сущностей; 2) положение, при котором одно исключает другое, не совместимое с ним.

Процесс – последовательная смена состояний, стадий развития, совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (например, производственный процесс – последовательная смена операций и т. п.).

Противоугнетающие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (П-связи) особый род связи между мотивами трудовой деятельности персонала, который оказывает такое же влияние на мотивационный комплекс, как и У-связи, но направленное в противоположную сторону. П-связи, в отличие от А-связей и У-связей активизированы не всегда, а только тогда, когда один или несколько мотивов имеют для работника патологически высокую или, наоборот, низкую силу действия.

Профессиограмма – набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто выражается в графической форме.

Профессиональное выгорание – факторы, прерывающие профессиональную карьеру работника в форме потери интереса к работе или карьерному росту, связанные с истощением эмоциональных, энергетических и личностных ресурсов человека.

Профессиональный отбор – процедура вероятностной оценки профессиональной пригодности человека, направлена на изучение возможности овладения им определенной специальностью, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Процессуальные теории мотивации – теории, основывающиеся на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Психогигиена стресса – мероприятия, позволяющие осуществить быстрое восстановление работоспособности персонала после деятельности в стрессовой ситуации.

Психологический возраст – физический возраст, которому соответствует человек по уровню своего психологического развития.

Психорегуляция – 1) способность человека управлять своими мыслями, чувствами, действиями; 2) деятельность человека по использованию средств психорегуляции, способствующих оптимальному проявлению собственных умственных, физических и технических возможностей.

Рабочая группа – совокупность лиц, объединенных для достижения определенной цели трудовой деятельности.

Развитие – смена состояний развивающегося объекта, в основе которой лежит невозможность сохранения существующих форм функционирования.

Рационалисты – лица, приветствующие организационные изменения после их тщательного изучения и анализа.

Рациональность – процесс мышления, основанный на использовании логического вывода.

Реакция (от лат. *re* – против и *actio* – действие) – любой ответ человека на изменения во внешней и внутренней среде его функционирования.

Регулирование – тип управления, основанный на методе выравнивания отклонений от нормы (эталона, заданной величины). Различают три типа основных задач регулирования: стабилизацию, программное регулирование, слежение (мониторинг).

Результаты деятельности – термин, применяемый для оценки всей деятельности предприятия или ее отдельной сферы за определенный период. Обычно основывается на некоторых нормативных показателях, например прогнозируемых затратах, базовой эффективности, административной ответственности или подотчетности.

Ригидность – неспособность к коррекции поведения.

Результирующая трудового поведения – итоговый результат одновременного воздействия на трудовое поведение индивидуума множества мотивов и стимулов, имеющих место быть в организации.

Репродуктивное торможение – выполнение работником привычных действий вместо необходимых по текущей ситуации, спровоцированное дефицитом времени на выполнение трудовой операции.

Респондент (от англ. *respondent* – отвечающий) – участник процедуры тестирования, выступающий в роли опрашиваемого. В зависимости от характера опроса респондент может выступать как испытуемый, клиент, информант, пациент или просто собеседник.

Ретрограды – лица, принципиально выступающие против любых изменений в организации.

Референтная группа – группа лиц, чья предполагаемая позиция или ценности используются индивидуумом как основа для планирования текущего трудового поведения.

Решение – выбор одной или собственного подмножества из множества рассматриваемых альтернатив (вариантов решения). Определенный выбор (определение, расчет) зависящих от нас параметров, операций.

Решение проблемы – ликвидация (устранение) существующего различия между фактическим и требуемым положением дел, определяемым целью.

Ригидность (от лат. *rigidus* – жесткий) – затрудненность (вплоть до полной неспособности индивидуума) изменить намеченную им программу деятельности в соответствии с текущими требованиями ситуации.

Ригидный характер – проявляется в повышенной склонности к формированию сверхценных идей.

Руководитель – лицо, ответственное за определение общих целей, задач, механизма их реализации и осуществление контроля за деятельностью управляемой им организации.

Руководство – направляющая, организующая и регулирующая управленческая деятельность руководителя как субъекта управления.

Самоактуализация (самовыражение) – это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Самоменеджмент – управление самим собой, самоорганизация труда. Самоменеджмент включает те же этапы, что и процесс управления: анализ ситуации и выявление проблемы (в данном случае анализ потерь времени), постановка целей, планирование (упорядочение времени), принятие решений (выбор первоочередных целей и задач), реализация приоритетов и организация рабочего дня, контроль за результатами. Самоменеджмент базируется на использовании специфических методов: рационализации чтения (в том числе скорооттения) и ведения корреспонденции, повышения эффективности коммуникаций и др.

Самозффективность – внутреннее убеждение работника, что его знания и навыки позволяют ему успешно справиться с порученным заданием.

Сангвиник – человек с сильной, устойчивой нервной системой, обладающий высокой скоростью реакций.

Сбой – 1) ошибки, допущенные персоналом в трудовой деятельности, которые прямо или косвенно ухудшают условия его материального стимулирования и не вытекают из его низкой профессиональной квалификации; 2) неадекватная или парадоксальная реакция персонала на создаваемые менеджером стимулы к труду.

Свойства – качества параметров объекта, внешние проявления того способа, с помощью которого получается знание об объекте.

Свойства предприятия – аспекты предприятия, определяющие его отличия и сходство с другими подобными объектами.

Связь – проявление взаимных ограничений на поведение (изменение, функционирование) между переменными (элементами, объектами); то, что соединяет объекты и свойства в системном процессе в целом.

Связи второго порядка – связи, которые являются дополнительными.

Связи первого порядка – связи, функционально необходимые друг другу.

Сдельная форма оплаты труда – материальное вознаграждение работника или рабочей группы определяется на основе фактической выработки.

Сензитивность (от лат. *sensus* – чувство, ощущение) – характерологическая особенность человека, проявляющаяся в его повышенной чувствительности к происходящим событиям.

Сенсорная депривация (от лат. *sensus* – чувство, ощущение и *deprivatio* – лишение) – продолжительное, более или менее полное лишение индивидуума сенсорных ощущений.

Сила мотива – степень воздействия отдельной группы мотивов на трудовое поведение индивидуума в организации.

Символ (от греч. *symbolon* – условный знак) – абстрактный образ, являющийся представителем других, как правило, весьма разнообразных конкретных образов, содержаний и отношений.

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство; совокупность функционально соотнесенных (взаимосвязанных) элементов, определяющих ее назначение. Элемент – часть системы, условно не расчленяемая на составные части.

Система показателей – совокупность взаимосвязанных величин, всесторонне отображающих состояние и развитие данного субъекта или явления.

Система управления – 1) система, способствующая ведению учета и контроля затрат; 2) система, способствующая принятию решений на основе учета, анализа и контроля.

Система участия – непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

Ситуация риска – трудовая деятельность, протекающая в условиях неопределенности, когда успех или неуспех частично зависят от случая. В свою очередь, неуспех в ситуациях риска может проявляться не только в недостижении желаемой цели, но и в возможных неблагоприятных экономических, социальных и физиологических последствиях для индивидуума при выборе данного варианта действий.

Скептики – лица, противодействующие организационным изменениям, если у них имеются аргументы против их проведения.

Слухи – разновидность информации, достоверность которой не подтверждается какими-либо реальными доказательствами и воспринимается персоналом организации «на веру».

Содержательные теории мотивации – теории, старающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию, и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Сообщение – смысл передаваемой информации, не связанный с природой используемых отправителем символов.

Социализация личности – это формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально положительного поведения.

Социализация организационной культуры – формирование организационной культуры организации сверху путем воспитания персонала руководителями и формирования или навязывания последними нужных им установок, ценностей, мнений и др.

Социальная культура – система законов, институтов и традиций, в рамках которых может развиваться организационная культура. Иными словами, внешняя среда по отношению к организационной культуре, некий субстрат внутри которого она зарождается, функционирует и развивается.

Социальная политика предприятия – комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Социально-психологический климат – эмоциональная окраска психологических связей между работниками организации, возникающая на основе их симпатии (антипатий), совпадения или несовпадения характеров, интересов, склонностей и т. п.

Социальный статус работника – положение человека в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии.

Спонтанность (от лат. *spontaneus* – самопроизвольный) – характеристика индивидуума, связанная с его самостоятельностью и способностью активно действовать под влиянием внутренних побуждений.

Способность – это совокупность врожденных и приобретенных регуляторных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

Способности – существующие в человеке возможности выполнять какие-либо трудовые операции.

Стабильность – сохранение в определенных пределах наблюдаемого параметра, который в существующих условиях может изменяться.

Стиль – совокупность приемов, форм и методов осуществления какой-либо работы, деятельности, поведения. В теории управления этот термин используется для обозначения стиля руководства, культуры управления и т. п.

Стиль лидерства (от греч. *stylos* – буквально: стержень для письма и англ. *leader* – ведущий, руководитель) – типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных.

Стиль разрешения конфликта – формы поведения сторон конфликта, используемые ими в процессе его разрешения.

Стиль руководства – относительно устойчивая, обладающая внутренним единством совокупность применяемых руководителем правил и приемов личной работы, а также особенностей его взаимоотношений с окружающими в процессе руководства.

Стимул (в организационном поведении) – явления, изменяющие силу действия отдельных мотивов.

Стимул (в психологии) (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняли животных) – воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивидуума, обозначаемую как реакция.

Стимулирование – процесс создания в организации совокупности многообразных стимулов, которые так изменяют силу действия мотивов трудовой деятельности, что, согласно закону результатов, работник воспроизводит только те способы поведения, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей функционирования и развития организации.

Стратегия – 1) любое правило, предписывающее определенные действия в каждой ситуации процесса принятия решения. Функция от имеющейся в данный момент информации, принимающая значения на множестве альтернатив, доступных в данный момент; 2) поиск наиболее результативных вариантов ввода в действие ресурсов в соответствии с главными целями предприятия и с учетом ситуации на рынке как в настоящий момент, так и в предстоящем будущем.

Стратегия деловой карьеры – основные и сознательно реализуемые этапы поступательного продвижения личности в определенной сфере профессиональной деятельности.

Стратегия изменений – долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включающее систему мер, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Страх – эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивидуума и направленная на источник воображаемой или действительной опасности.

Стресс (от англ. *stress* – напряжение) – неспецифическая (общая) реакция организма на очень сильное воздействие, будь то физическое или психологическое, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Стрессогенная ситуация – жизненная, в том числе и трудовая, ситуация, которая объективно приводит к стрессу в трудовой деятельности персонала предприятия.

Стрессогенность – предрасположенность человека к стрессу или факторы трудовой деятельности, в значительной степени провоцирующие появления ситуаций стресса.

Структура – совокупность функциональных элементов системы, объединенных связями; совокупность устойчивых связей объектов, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

Структура системы – совокупность внутренних устойчивых связей между элементами системы, определяющими ее основные свойства; пространственное расположение всех ее элементов, совокупность устойчивых межэлементных связей и отношений элементов, внутреннее устройство, а также закон взаимодействия и взаимосвязи.

Структура предприятия – взаимодействие составляющих предприятие элементов.

Субкультура – один из вариантов организационной культуры, когда в каждом структурном подразделении или неформальной группе персонал придерживается своих вариантов поведения, которые не могут быть сведены в единое целое в рамках организации.

Суждение – продукт и результат мыслительного процесса, предполагающего, что субъект, констатируя положение дел, выражает свое отношение к содержанию данной мысли в форме знания, убеждения, сомнения, веры; операция, выполняемая человеком, включающая сравнение и различение (является средством, с помощью которого формируются знания, оценки и отношения).

Сущность – внутреннее содержание предмета, обнаруживающееся во внешних формах его существования.

Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Т-группа (от англ. *training group* – группа тренинга) – группа, создаваемая для воздействия в системе межличностных отношений на ее членов с целью развития у них социально-психологической компетентности, навыков общения и взаимодействия. Часто используется для оптимизации взаимодействий между членами группы, реализующими организационные изменения.

Тезаурус (от греч. *thesaurus* – сокровище) – набор сведений, которым располагает какая-либо система, в том числе и человек.

Тезис сообщения – основное содержание информации, которое должно носить инвариантный характер, т. е. быть неизменным при любой форме изложения, кодирования и декодирования передаваемых сведений.

Текучесть кадров – показатель, фиксирующий уровень изменения состава персонала организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам.

Темперамент – совокупность свойств индивидуума, определяющих его эмоциональную реакцию на окружающие события (интенсивность, скорость, темп, ритм психических процессов и состояний).

Тест (от англ. *test* – испытание, подвергать испытанию) – система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие «тест» по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на который должен ответить испытуемый.

Толерантность – способность к адекватным действиям в ситуации противодействия кому или чему-либо.

Тревожно-мнительный характер – проявляется в наличии хронического чувства тревоги, не вызванного какими-либо объективными причинами.

Трудные люди – лица, особенности поведения которых резко затрудняют нормальные взаимоотношения с ними, вызывают негативные эмоции и делают невозможным конструктивный обмен информацией.

Убедительность коммуникационного обращения – содержание в коммуникационном обращении веских доказательств его утилитарности.

Угнетающие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (У-связи) – взаимодействия между мотивами трудовой деятельности персонала, когда усиление предыдущего мотива в структуре мотивационного комплекса всегда приводит к ослаблению последующего.

Управление – 1) воздействие на результаты работы системы для достижения намеченной цели; 2) процесс разного рода воздействия на систему изменяющих (или сохраняющих) выходные значения показателей функционирования в системе, в заданном направлении (на заданную величину); 3) функция системы, ориентированная или на сохранение ее основного качества или на выполнение некоторой программы, обеспечивающей достижение определенных целей.

Управление впечатлением – правила поведения человека в организации, способствующие усвоению содержания исходящей от него информации и усилению субъективного восприятия ее достоверности.

Управленческая решетка – концепция стилей лидерства, основанная на диспозиции степени учета интересов персонала и производства.

Управленческий конгломерат – совокупность элементов управления, для которых свойственна единая цель деятельности и относительно замкнутый цикл управления. Наиболее известным в современном менеджменте видом управленческого конгломерата можно считать так называемые *центры прибыли*.

Управляющий – лицо, стоящее во главе организации на основе принятой в ней системы делегирования полномочий.

Установка – готовность или предрасположенность человека, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания его деятельности по отношению к данному объекту.

Устойчивость – способность системы восстанавливать исходное состояние после какого-либо возмущения, проявляющегося в отклонении параметров системы от номинального значения.

Устойчивость предприятия – наличие у предприятия свойства инвариантности.

Утилитарность коммуникационного обращения – доказательство реальной выгоды для персонала результатов реализации принятого управленческого решения.

Утомление – временное снижение работоспособности индивидуума под влиянием стрессовых нагрузок.

Фактор – источник воздействий на систему, отражающихся на значении переменных модели этой системы.

Фасилитации (от англ. *facilitate* – облегчать) – повышение скорости или продуктивности деятельности индивидуума вследствие актуализации в его сознании образа другого человека или группы людей, выступающих в качестве соперника или наблюдателя за его действиями.

Феминность – положительная оценка в трудовой деятельности партнера таких «женских» черт поведения, как сензитивность, заботливость, аккуратность и стремление к сотрудничеству.

Флегматик – человек с сильной, устойчивой нервной системой, но с невысокой скоростью реакций.

Формальные структуры организационного поведения – совокупность официально утвержденных взаимосвязей между членами рабочих групп, необходимые для достижения целей кооперации их труда.

Формы оплаты труда – основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

Форс-мажор (от франц. *force-majeur* – непреодолимая сила) – чрезвычайное и неотвратимое в данных условиях обстоятельство, освобождающее человека от какой-либо ответственности за свои неправильные действия.

Фрустрация (от лат. *frustratio* – обман, неудача) – психологическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Реакцией на фрустрацию может быть уход в мир грез и фантазий, агрессивность в поведении и т. п.

Функции управления – относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие. Включают целеполагание, планирование, организацию, координацию, контроль, корректировку целей и оценку результатов. Функции управления тесно взаимосвязаны между собой, выполняются непрерывно и в определенной последовательности от постановки задачи до ее решения и образуют так называемый управленческий цикл.

Функциональные состояния – фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

Функционирование – движение в состоянии одного и того же уровня, связанное лишь с перераспределением элементов, функций и связей в объекте; при этом каждое последующее состояние либо непосредственно определено предыдущим, либо «перестроено» всем строением объекта и не выходит за рамки его истории.

Характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, обуславливающая типичные для нее способы поведения (рациональная реакция на окружающие события).

Харизма (от греч. *charisma* – божественный дар, дар свыше) – качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям.

Холерик – человек с сильной, но неустойчивой нервной системой.

Целевое управление – разработка и формулирование персональных целей в соответствии с глобальными целями организации. Эффективность работы менеджера оценивается согласно рангам, определенным начальником. Основная цель такого управления – избежать конфликта интересов организации и менеджера.

Целевые признаки – показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивидуума в конкретной области трудовой деятельности.

Целеполагание – установление идеально предположенного результата деятельности (достаточно вспомнить о построении дерева целей).

Цель – предвосхищение в сознании результата, на достижение которого направлены действия.

Цель деятельности – средство (способ) удовлетворения человеком возникших у него потребностей.

Централизация – степень сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, т. е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Суть централизованных предприятий состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют. Сравнительный анализ показывает, что централизованные предприятия, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспособляются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности потребителей, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Черный ящик – термин, используемый в системотехнике и кибернетике для обозначения системы, механизм работы которой очень сложен или неизвестен. Такие системы обычно имеют некий «вход» для ввода информации и «выход» для отображения результатов работы. Закономерности работы и устройство «черных ящиков» выявляют, изучая по выходным данным реакцию системы на различные входные данные.

Шум – все, что может искажать смысл передаваемой информации. Источники его могут быть различными, однако все их можно объединить в три большие группы: технические, тезаурусные и эмоциональные.

Эквивокация – расположение в относительной близости друг от друга одного и того же многозначного слова (например, «мир нуждается в мире»), что крайне затрудняет понимание истинного смысла информации в коммуникационном процессе.

Экономика – 1) наука о том, как общества используют (как потоковый процесс) ограниченные ресурсы для производства полезных продуктов и распределяют (как потоковые процессы) их среди различных групп людей; 2) организация, структура и состояние (динамика) хозяйственной жизни или какой-нибудь отрасли хозяйственной деятельности как потоковые процессы.

Экономическая эффективность – результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда; относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

Экономические отношения – отношения между людьми по поводу производства, обмена, распределения и потребления материальных благ и услуг.

Экономический механизм – необходимая взаимосвязь, естественно возникающая между различными экономическими явлениями; совокупность организационно-экономических, управленческих и хозяйственно-правовых отношений и соответствующих им конкретных методов, способов и форм их реализации по достижению определенных целей и задач.

Экономичность масштаба – снижение затрат на управление, логично вытекающее из укрупнения структурных подразделений, что приводит к сокращению удельного веса условно-постоянных затрат в общей сумме расходов на содержание организации.

Экспертная власть – влияние на персонал через акцентированное использование мотивов энергосбережения, связанное с верой персонала в то, что менеджер способен принимать более эффективные управленческие решения, чем сами работники организации.

Экстравертированность (от лат. *extra* – движение наружу и *verto* – обращать, поворачивать) – личностное свойство, характеризующееся направленностью интересов и деятельности индивидуума вовне.

Экстраверт – индивидуум, предпочитающий операции с реальными объектами погружению в мир размышлений и воображений.

Экстринсивная мотивация – мотивация, обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Элимирование – устранение последствий влияния каких-либо факторов на процесс управления организационным поведением персонала.

Эмерджентности (от англ. *image* – образ, представление) – появление у организации новых свойств, не присущих составляющим ее элементам.

Эмоции – совместная функция физиологически возбуждающей ситуации, ее оценки со стороны индивидуума и его отношения к этой ситуации.

Эмпирические принципы – условия, которые нельзя нарушать, которые сформулированы на основании личного опыта, изучения фактов, или опирающиеся на данные непосредственного наблюдения за объектом исследования.

Энтузиасты – лица, априорно приветствующие нововведения.

Эталонная власть – влияние на персонал через акцентированное использование мотивов удовлетворения, связанное с формированием у персонала личных симпатий к руководителю и повышенного желания произвести на него хорошее впечатление своим поведением.

Этап – набор операций, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс.

Этнический стереотип – относительно устойчивые представления о моральных, умственных и физических качествах, присущих представителям различных этнических общностей.

Этноцентризм – внутренняя убежденность, что только те способы деятельности, которые приняты в вашей культуре, являются «правильными» и эффективными.

Эустресс – понятие имеет два значения – «стресс, вызванный положительными эмоциями» и «несильный стресс, мобилизующий организм».

Эффект – 1) разница между результатом и затратами; 2) конечный результат какого-либо вида деятельности, полученный в результате сопоставления прибыли (дохода) и затрат (издержек) на достижение цели.

Эффект «дурака» – часто наблюдаемое в инновационной деятельности явление, когда человек, не обладающий хорошими профессиональными знаниями в какой-либо области, быстрее находит нужное и

эффективное решение возникшей проблемы в силу незашоренности своего мышления предыдущим практическим опытом.

Эффект «Пигмалиона» – появление у работника тех позитивных или негативных черт трудового поведения, которые менеджер систематически ему приписывает.

Эффект дефицита – повышенное желание индивидуума обладать теми ресурсами, которые имеются в ограниченном объеме.

Эффект Карпентера – явления, когда у лиц с повышенной ориентацией на избежание неудач акцентированное внимание к их ошибкам в трудовой деятельности со стороны менеджера усиливает частоту их проявления.

Эффект привыкания – отсутствие реакции у работника на применяемые в организации стимулы к труду ввиду их избыточно частого использования в системе мотивации персонала.

Эффект экономический – абсолютный показатель, характеризующий результат деятельности в стоимостной, денежной оценке.

Эффективность – 1) степень достижения поставленных целей; 2) соотношение показателей результатов и затрат на их осуществление.

Явление ореола – некритическое отношение руководителя к слабым сторонам профессиональной деятельности того работника, который его устраивает по своим наиболее важным параметрам трудовой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Брасс, А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Мисанта, 2018. — 514 с.
2. Величко, Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я. И. Величко // Экономика транспортного комплекса. – 2018. – Вып. 31. – С. 133–145.
3. Герасимов, К. Б. Мотивация персонала: учеб. пособие / К. Б. Герасимов. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2015. – 140 с.
4. 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.
5. 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.
6. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
7. 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.
8. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. В. Зайцева, Г. В. Черняева, Е. В. Батоврина, В. П. Пугачев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 394 с.
9. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Изд-во «Самарский ун-т», 2013. – 144 с.
10. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. для студентов вузов / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
12. Ладанов, И. Д. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. – 1998. – № 9. – С. 49–53.
13. Михалева, Е. П. Методика оценки мотивационного потенциала работы / Е. П. Михалева // Изв. ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 3–2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodikaotsenki-motivatsionnogo-potentsiala-raboty>. – Дата доступа: 12.01.2025.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, Д. С. Кенина [и др.]. – Ставрополь: Изд. СтГАУ «АГРУС», 2017. – 116 с.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян [и др.]. – М.: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
16. 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.
17. Научные принципы регулирования развития АПК : предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2023. – 126 с.
18. 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.
19. Озерникова, Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.

20. Поварич, И. П. Стимулирование труда: системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 1990. – 196 с.
21. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. – 150 с.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
26. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.
27. 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.
28. Хаджалова, Х. М. Управление человеческими ресурсами: практикум / Х. М. Хаджалова. – Махачкала: Изд-во «ДГИНХ», 2017. – 107 с.
29. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда: учеб.-метод. пособие / О. П. Чекмарев. – СПб., 2013. – 343 с.
30. 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.
31. Шапиро, С. А. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 377 с.
32. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С. А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 305 с.
33. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.
34. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: практикум / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 252 с.
35. Шафранский, И. Н. Управление строительным производством. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2023. – 272 с.
36. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.
37. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
38. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
39. Шибалкин, Ю. А. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов дистанционной формы обучения / Ю. А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Понятие мотивации [34, 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) [21, с. 126–134; 35, 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

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
КОЛЛЕКТИВ – это...	
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
ТРУД – это...	
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, рожающие 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, рожающие 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

Приложение С

Система мотивации персонала, разработанная К. Б. Герасимовым [3, с. 102–107]

Таблица С1. Система мотивации персонала и мероприятия по улучшению ее состояния

№	Элементы социально-психологического климата, влияющие на мотивацию	Мероприятия по улучшению их состояния	Результаты
1	2	3	4
01. Отношение с коллективом			
1	Новый человек в коллективе	Создание благоприятной атмосферы в коллективе Проведение общих собраний	Хорошая и быстрая адаптация
2	Непринятие советов, критики	Убеждение Увольнение	Критика, советы воспринимаются правильно

1	2	3	4
3	Неформальные группы	Совместный досуг Помощь психолога	Неформальные группы не мешают общей работе в коллективе
4	Высокая текучесть кадров	Тщательный отбор кандидат Хорошие условия труда, заработная плата, эмоциональная атмосфера в коллективе	Текучесть кадров снижается
	Не сплоченный коллектив	Проведение собраний, культурно-развлекательных мероприятий	Сплочение коллектива
02. Отношение с руководством			
1	Субъективное отношение руководителя	Справедливая оценка заслуг Смена места работы	Изменение отношений руководителя к подчиненным
2	Несогласие с решением руководства	Учет мнения сотрудников Авторитарное руководство	Руководитель и сотрудники смогут найти общее решение, удовлетворяющее обе стороны
3	Давление руководителя, авторитарный стиль управления	Уважение мнение коллектива Свобода действий для сотрудников и возможность принимать самостоятельные решения	Лучшая работа всего коллектива и каждого работника в отдельности
4	Недооценка деятельности работника руководителем	Смена места работы Объяснение руководителю, что признание заслуг сотрудников благоприятно влияет на результат работы	Улучшения результатов работы
5	Задание одного руководителя противоречит указаниям другого	Наличие только одного прямого начальника	Отсутствие разногласий при выполнении заданий
03. Отношение с организацией			
1	Условия жизни	Гарантия работы Своевременная выплата заработной плата Социальные защиты	Желание работать в организации
2	Не понимание задач, целей организации	Проведение собраний, в которых подробно рассказывать о задачах, целях организации	Решение проблемы
3	Плохая информированность о деятельности организации	Рассказ о деятельности организации	Получение нужной информации в нужное время

1	2	3	4
4	Не видно будущего в работе	Планирование будущего	Ясно видно будущее
5	Низкая степень участия работников в контроле деятельности организации	Каждому работнику позволить сначала самостоятельно контролировать свою работу	Высокая степень участия в контроле
04. Отношение к работе			
1	Неудовлетворенность работой: а) не нравится работа; б) не справляется с работой	Смена сферы деятельности Разнообразие методов работы Повышение квалификации Уменьшение объема работы	Возникновения удовлетворенности
2	Быстрая смена заданий, задач	Возможность для работника адаптироваться после выполнения одного задания, перед получением нового	Качественное выполнение заданий
3	Нет повышения квалификации персонала	Создание условия для повышения квалификации	Работники с высокой квалификацией
4	Не видно важности выполняемой работы	Напоминание о том, что проделанная работа каждым работником очень важна для организации в целом	Повышение качества работы
5	Нет возможностей для полного использования опыта и способностей работника	Возможность полностью показать и использовать свой опыт и способности	Заинтересованность в работе и повышения качества труда
05. Условия труда			
1	Организация труда	Оплата транспортных расходов Обеспечение необходимыми принадлежностями для работы	Повышение удовлетворенности от работы
2	Бытовые условия труда	Создание благоприятных рабочих мест Доплата за вредность	Небольшая усталость на рабочем месте
3	Большая загруженность на работе	Четкие планы на день	Уменьшение загруженности
4	Сверхурочная работа, работа в праздничные и выходные дни	Двойная оплата Предоставление отгула	Появление желания работать в выходные и праздничные дни
5	Физическая и моральная усталость	Комната отдыха, спортзал, бассейн Сокращение рабочего дня Предоставление внеочередного отпуска	Снижается усталость Повышение качества труда

1	2	3	4
06. Лидерство			
1	Личные качества сотрудника	Подбор работы, соответствующей характеру сотрудника Помощь психолога	Использование личных качеств в нужном направлении для организации
2	Стремление к лидерству	Не подавление желание	Желание работать лучше
3	Отсутствие признания результатов деятельности	Поощрение достигнутых результатов	Стремление у работника добиваться значительных результатов
4	Подавление инициативы	Поощрение инициативы	Больше новых решений, идей
5	Отказ в обращении за помощью у сотрудника, знающего данную проблему лучше других	Возможность показать себя	Помощь знающих сотрудников тем, кто в ней нуждается
07. Коммуникации			
1	Отстаивание идей	Отстаивание своего мнения, уважая мнение других Доказательство своей правоты Изменение своего мнения Компромисс Рассмотрение всех идей и оценка их полезности	Желание выдвигать идеи
2	Эмоциональная атмосфера	Общение сотрудников Помощь психолога	Положительная эмоциональная атмосфера в коллективе, положительно влияющая на работу
3	Отсутствие культурно-развлекательных мероприятий	Проведение культурно-развлекательных мероприятий	Сплочение коллектива
4	Неправильное использование критики	Избегание публичной критики	Критика более действенная
5	Отсутствие общих собраний	Проведение собраний	Полный обмен информацией
08. Статус работника			
1	Сокращение штата	Оповещение за 2 месяца Выплата денежной компенсации Обеспечение другого места работы	Сокращение проходит не так болезненно

1	2	3	4
2	Несоответствие заработной платы занимаемой должности	Пересмотр заработной платы	Заработная плата соответствует занимаемой должности, работа выполняется лучше
3	Непрофессионализм	Повышение квалификации Самостоятельное изучение предмета своей работы Получение практических навыков	Повышение профессионализма
4	Не устраивает занимаемая должность	Пересмотр занимаемой должности Увольнение	Удовлетворенность должностью
5	Занижение оценки работника	Выдача заданий в соответствии со способностями	Желание выполнять работу лучше
09. Оплата труда и социальные программы			
1	Жилье	Программа жилищного строительства Долгосрочный беспроцентный кредит для приобретения жилья	Реальное получение жилья, а, значит, желание работать в данной организации
2	Заработная плата	Своевременная выплата заработной платы Высокий уровень заработной платы Предоставление возможности дополнительного заработка	Удовлетворенность заработной платой
3	Социальные программы	Льготные путевки в санаторий, профилакторий и дома отдыха Страхование жизни, медобслуживание	Уверенность в завтрашнем дне
10. Отношение к конфликту			
1	Характер конфликта	Разделение личных и профессиональных отношений	Управление конфликтами
2	Эмоциональная несовместимость	При приеме на работу проведение тестов Перевод в другой отдел Помощь психолога	Преодоление несовместимости
3	Неотделимость конфликта от рабочего процесса	Управление конфликтами таким образом, чтобы он был конструктивным с функциональными последствиями	Умение справляться с конфликтом

1	2	3	4
4	Вредные привычки	Отсутствие внимания Четкие правила поведения	Исчезновение или не проявление вредных привычек
5	Конфликтная личность в коллективе	Увольнение Снижение уровня общения этого человека с коллективом до минимума	Избавление от таких личностей
11. Производство и качество продукции			
1	Низкий уровень культуры в организации	Вовлечение сотрудников в культурные мероприятия	Повышение уровня культуры
2	Отсутствие разъяснения при вводе в эксплуатацию нового оборудования, технологии и др.	Проведение при вводе нового оборудования, технологии и др. разъяснительные беседы по поводу правильной эксплуатации	Снижение вероятности неверной эксплуатации оборудования, технологии и др.
3	Не удовлетворенность оборудованием	а) модернизация; б) внедрение новых методов работы; в) внедрение новой техники	Увеличение эффективности производства
4	Устаревший способ производства	а) реструктуризация управления; б) реорганизация производства	Увеличение эффективности управления производством
5	Большое количество брака продукции	а) использование только исправного оборудования; б) допуск к работе высококвалифицированных работников; в) введение зависимости премии от количества брака	Уменьшается количество брака

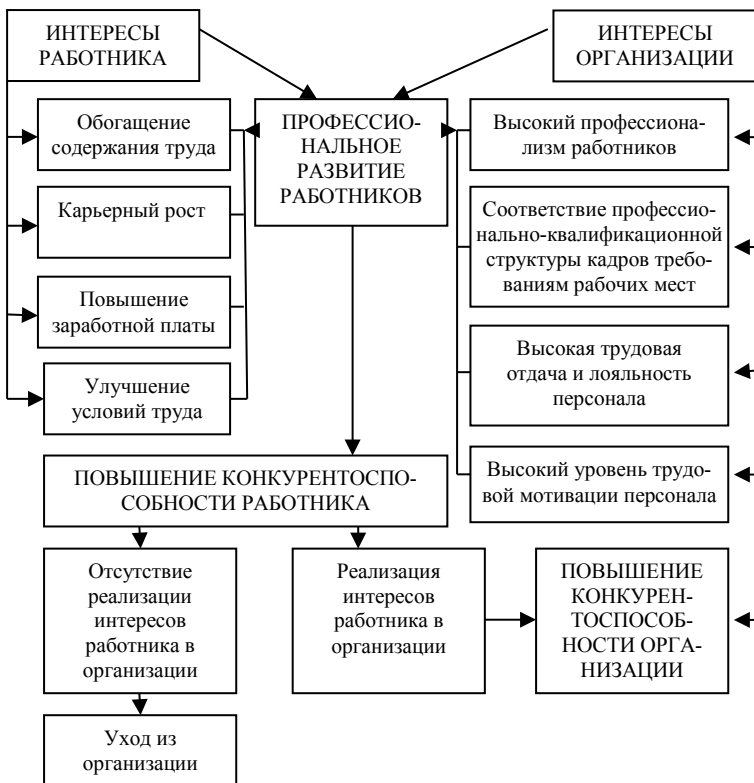


Рис. D1. Значение профессионального развития работников в согласовании интересов работника и организации

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Таблица Е1. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры [24, 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. Круги 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

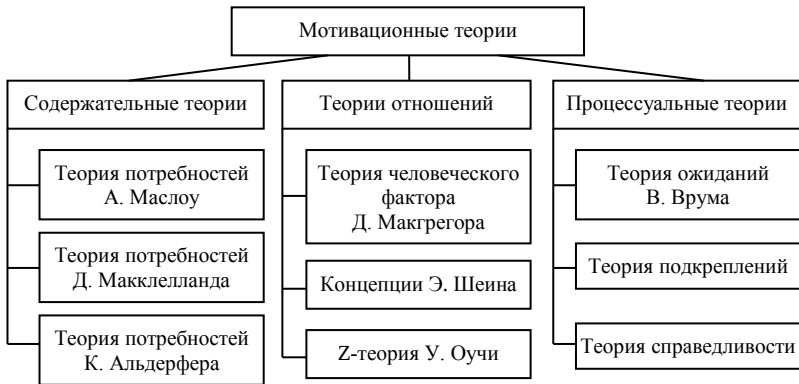


Рис. F1. Классификация мотивационных теорий [1, с. 64]

А. А. Брасс отмечает, что сторонники *теорий отношений* считают, что механизм мотивации работников предприятия определяется в основном отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям [1, с. 65].

Теория, предложенная Дугласом Эбботтом Макгрегором в 1960 г. в работе «Человеческая сторона предприятия», получила развитие в работах Эдгара Шейна. Так в 1965 г. Э. Г. Шейн в работе «Организационная психология сформулировал концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека, которые помогают не столько решить проблему мотивации, сколько осознать ее сложность.

Э. Г. Шейн концепцию *рационального экономического человека* выразил в следующих положениях:

1) работники мотивируются в первую очередь экономическими побуждениями, поэтому в первую очередь они будут делать то, что приносит им наибольшую экономическую выгоду;

2) поскольку экономические побуждения находятся под контролем предприятия, то работники пассивны, и предприятие должно планировать их деятельность, их контролировать и мотивировать;

3) так как человеческие чувства иррациональны, то необходимо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета иных человеческих интересов. Организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла контролировать и нейтрализовать чувства работников [1, с. 71].

Э. Г. Шейн концепцию *социального человека* выразил в следующих положениях:

1) работники в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность, только общаясь с другими работниками;

2) в результате механизации и автоматизации производства сам процесс труда для многих работников потерял свою привлекательность, поэтому удовлетворение многие работники ищут в социальных взаимоотношениях на работе. Следовательно, работники предприятия более отзывчивы к социальному влиянию своих коллег, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства. К распоряжениям руководителя ра-

ботники будут отзывчивы в том случае, если он сможет удовлетворить их социальные нужды, и прежде всего их желание быть понятыми.

Концепция *сложного человека*, по мнению Э. Г. Шейна, может быть выражена в следующих положениях:

- 1) работники не только сложны, но и в высшей степени изменчивы, поэтому:
 - в процессе своей трудовой деятельности они способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;
 - мотивы поведения работника в разных предприятиях могут быть различными;
 - в разное время работники могут по-разному реагировать на одни и те же способы управленческого воздействия;
- 2) вследствие названных выше причин руководитель должен:
 - отслеживать эффективность используемых методов мотивации, наблюдая за трудовым поведением работников;
 - мотивационная система предприятия должна совершенствоваться и периодически меняться.

В 1981 г. теории Д. Макгрегора Х и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к работникам японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе Ульяма Оучи «Теория Z». Ее сущность может быть выражена в следующих положениях:

- 1) руководитель должен заботиться о каждом работнике как о человеке в целом. Он должен не только обеспечивать работникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни;
- 2) работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель. Поэтому привлечение работников к групповому процессу выработки и принятия решений является прямой обязанностью руководителя;
- 3) свою заинтересованность в работнике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров [1, с. 72].

Таким образом, наличие такого большого числа мотивационных теорий определяет следующим:

- мотивация сама по себе является сложной конструкцией и, следовательно, нет единого всеобъемлющего метода ее изучения;
- работники предприятий различаются по своим желаниям, целям и потребностям, поэтому их необходимо мотивировать разными методами;
- добиться выполнения работником определенного действия или совершения поступка можно разными способами;
- работники постоянно меняются и соответственно должны меняться и методы их мотивации.

Таблица G1. Мотивы и стимулы в современных теориях мотивации [9, 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 руководителем, 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	2	3
1.5. Потребности самовыражения	реализация потенциальных возможностей, рост личности, призвание, самовыражение, любопытность, 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
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, взаимовыручка	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. Мак. Клеппеланда		
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

Продолжение табл. G1

1	2	3
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
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, выполнимость задания, проведение необходимых консультаций	оценка результатов
5.2. Результаты – вознаграждения	определенность вознаграждения, своевременность вознаграждения	доверие к руководителю, эффективность работы предприятия

1	2	3
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

Система трудовой мотивации [11, с. 17–23]

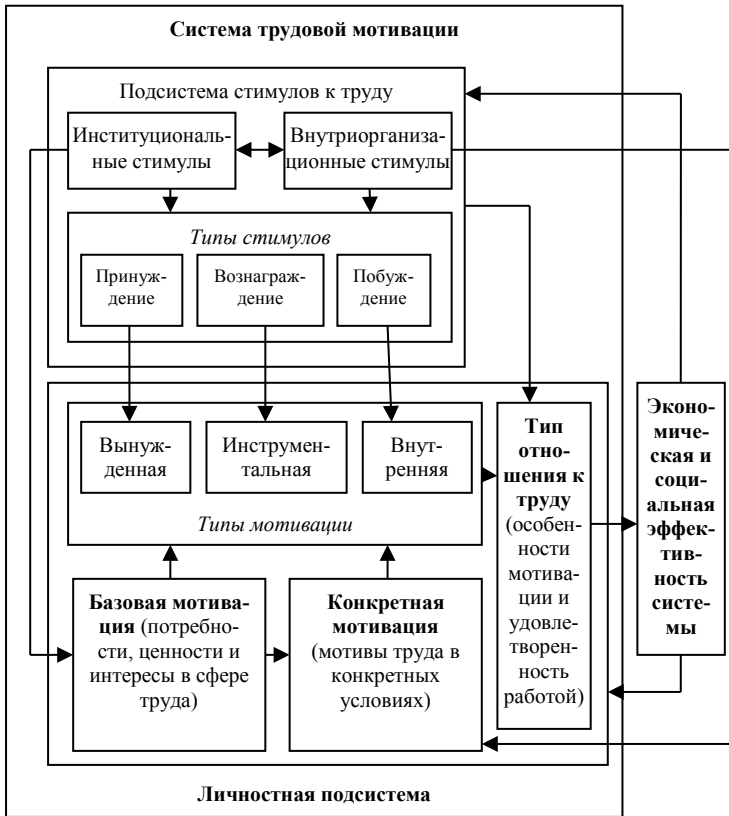


Рис. Н1. Схема системы трудовой мотивации

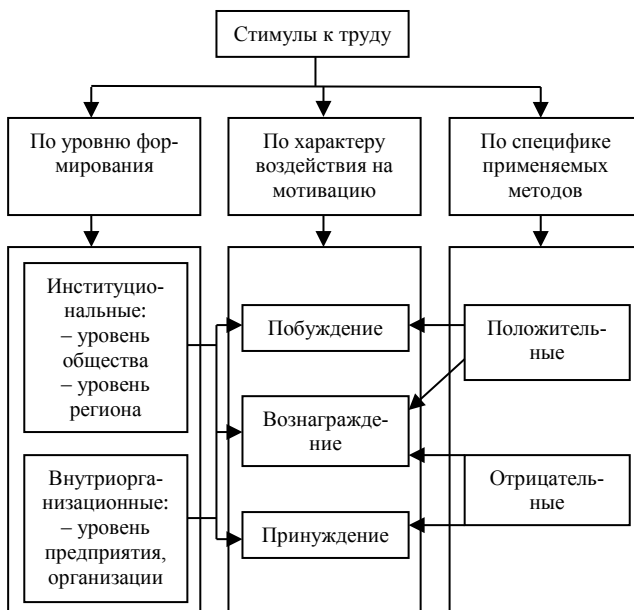


Рис. Н2. Комплексная классификация стимулов к труду

Таблица Н1. 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 Н2. 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

Приложение I

Оценка степени мотивации работников по методике Т. Элерса

Тест «Мотивация к успеху»:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все сто процентов выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Обычно заметно, когда я работаю без вдохновения.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти и на крайние меры.

Ключ к тесту: по 1 баллу проставляется за ответ «да» по следующим пунктам опросника: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и «нет» – по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Максимально возможная сумма баллов 32 – что составляет 100 % мотивации по методике Т. Элерса.

Приложение J

Примеры материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных предприятий [17, с. 106–107]

Исследования, проведенные учеными-экономистами РНУП «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси», позволили выявить дифференциацию уровня производительности труда работников сельскохозяйственных организаций по регионам республики. Ряд аграрных предприятий достиг высоких показателей рентабельного производства продукции растениеводства и животноводства. Данные организации имеют и высокие результаты эффективности хозяйственной деятельности. В отстающих хозяйствах выявлено ослабление связи заработной платы с результатами сельскохозяйственного труда, снижение эффективности функционирования систем мотивации и сти-

мулирования труда. Установлено, что фактором, обуславливающим высокую производительность труда в растениеводстве и животноводстве, является уровень организации труда, определяемый, с одной стороны, наличием ресурсов (материальных, земельных, технических, финансовых) и, с другой стороны, обеспеченностью персоналом высокого качества (уровень образования, профессиональные компетенции, квалификация).

Отмечается, что существующие *методы организации труда в АПК (на примере проблемных районов)* имеют в своей основе единый принцип формирования заработной платы специалистов и работников. Наниматель на рынке труда для того, чтобы привлечь кадры в организацию, предлагает потенциальным работникам высокий уровень заработной платы. Нужно обещать такой уровень, который мотивировал бы претендента-работника подписать трудовой договор (контракт) с ним, а не с конкурентами-нанимателями. Однако в контракте и других локальных правовых актах предусмотрены условия, которые дают право нанимателю лишать работника стимулирующих выплат за малейшие нарушения внутреннего трудового распорядка, трудовой и производственной дисциплины, других обязанностей. Поэтому работник реально получает в два-три раза меньшую заработную плату, чем обещал наниматель при приеме на работу. В результате, проработав несколько месяцев, работник увольняется, так как не может получить достойное вознаграждение за свой труд в зависимости от его количества, качества и общественной значимости.

В проблемных районах наниматель не может платить работникам более высокую заработную плату в силу неустойчивого финансового состояния сельскохозяйственного предприятия. Поэтому ему вновь приходится искать руководителей структурных подразделений, специалистов и рабочих на рынке труда, обещая им высокие заработные платы.

Чтобы решить эту проблему, Витебский облисполком в 2020 г. принял решение, согласно которому молодым специалистам (ветврачам и зоотехникам), которые готовы подписать трудовой контракт и работать в сельскохозяйственном предприятии в течение пяти лет, дополнительно из областного бюджета выплачивается первые три года в виде меры социальной поддержки по 1000 рублей ежемесячно. Таким образом, молодые ветврачи и зоотехники имеют двух нанимателей, которые выплачивают им заработную плату и оказывают социальную поддержку: сельскохозяйственную организацию и облисполком. Это новый гражданско-правовой метод организации и оплаты их труда, который позволил привлечь кадры на более длительный срок работы и тем самым снизить их текучесть.

Следует отметить, что денежная выплата работникам сельскохозяйственных организаций из государственного бюджета не является чем-то новым. Например, в 1948 г. Советом Министров СССР был принят новый порядок расчета с сельскохозяйственными работниками, членами колхозов, которые выращивали технические культуры (лен, коноплю, сахарную свеклу и хлопок) для государственных нужд. Этим постановлением было установлено, что 60 % денежной суммы, которую правительство выплачивало за заготавливаемое техническое сырье, колхозы были обязаны в течение шести банковских дней выплатить колхозникам, которые произвели и сдали сырье в государственные заготовительные органы, в виде личного денежного дохода. Это была своеобразная правовая норма, которая регулировала взаимоотношения колхозов, их членов и государства при производстве и поставке сырья технических культур. Государство включило членов колхозов в долю при получении денежной выручки колхозами. Не правление или председатель колхоза определяли сумму выплаты вознаграждения колхозникам, а правительство. Это позволило существенно поднять материальную заинтересованность членов колхозов при выращивании и первичной переработке льняного сырья. Такой метод

организации труда колхозников, занятых выращиванием и первичной переработкой льна, просуществовал до середины 1950-х гг. и показал свою высокую эффективность.

Объем и особенно качество льнопродукции в тот период были самыми высокими, так как заготовительная цена существенно повышалась с повышением номера льноволочка, заготавливаемого государством. Это непосредственно и гарантированно заинтересовывало работников производить высококачественную льнопродукцию. Ведь органы государства контролировали своевременную выплату денег членам колхозов за произведенную и сданную ими продукцию. Это были равноправные отношения между колхозниками и союзным правительством.

В настоящее время в ряде сельскохозяйственных производственных кооперативов выработан и используется метод самоорганизации труда посредством коэффициентов трудового участия (КТУ). Руководители структурных подразделений наделены правом установления регулирующих КТУ, которые рассматриваются и утверждаются на заседании правления СПК или общего собрания. Начисленная по сдельным расценкам заработная плата работника корректируется (умножается) на КТУ и выплачивается в установленные сроки. Данный метод организации труда основан на методе прогрессивно нарастающих сдельных расценок, который широко использовался в промышленности в 1930–1950-е гг. В то время было принято их прогрессивно повышать в зависимости от выполнения и перевыполнения задания (плана) для каждого работника, бригады или трудового коллектива.

Ученые-экономисты отмечают, что новый метод организации труда требуется участникам агропромышленных объединений, созданных в Витебской области. Проблема состоит в том, что Витебский облисполком, согласно договорам об агропромышленном объединении, доводит им задания по производству сельскохозяйственной продукции (сырья), которые передаются на перерабатывающие предприятия. Для выполнения и перевыполнения этих ежемесячных заданий необходим новый метод стимулирования. В этой связи для структурных подразделений филиала «Клястицы-Агро» ОАО «Полоцкий молочный комбинат» предложен новый метод организации труда работников молочно-товарных ферм и ферм по выращиванию и откорму КРС. В коллективный договор и положение об оплате труда предложено внести дополнение, которое предусматривает увеличение сдельных расценок работникам ферм на 100 % в случае выполнения ими производственного задания по надою молока или приросту живой массы скота, доведенного бригаде животноводов (МТФ). Предложено выполнение задания определять в целом по структурному подразделению филиала (бригаде, МТФ), а не индивидуально по каждому работнику или в целом по филиалу.

Данный *метод коллективной организации труда* структурного подразделения позволит существенно увеличить производительность труда, трудовую и технологическую дисциплину, нацелить трудовые коллективы на выполнение заданий по производству продукции, доводимых Витебским облисполкомом. Руководители, специалисты и рабочие структурных подразделений будут коллективно стимулированы рублем на безусловное выполнение доводимых заданий. Например, нужно будет выполнить задание по валовому надою молока в целом по ферме, а не индивидуально по своей группе коров. Увеличение надоя молока в группе будет стимулировать конкретного оператора машинного доения на рост индивидуальных достижений результатов труда и вклада в коллективные результаты по ферме – выполнение доведенного задания.

Методы организации труда тесно связаны с целями и задачами, поставленными органами управления организации и государственной власти, которые достигают и решают конкретные трудовые коллективы структурных подразделений сельскохозяйственного предприятия. На предприятии они институализируются путем принятия изменений и дополнений в локальные правовые акты: коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, должностные и рабочие инструкции, штатное расписание, штатные книги структурных подразделений и др.

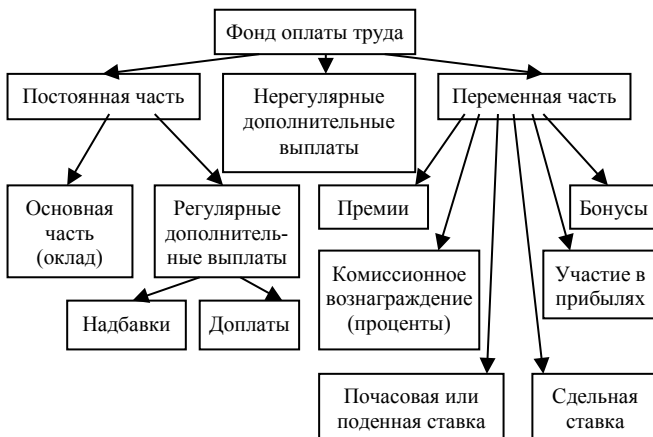


Рис. К1. Структура фонда оплаты труда

Факторы формирования системы оплаты труда

Таблица L1. Факторы формирования системы оплаты труда в организации

Факторы	Рыночные	Нерыночные
<i>Внешние</i>	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
<i>Внутренние</i>	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

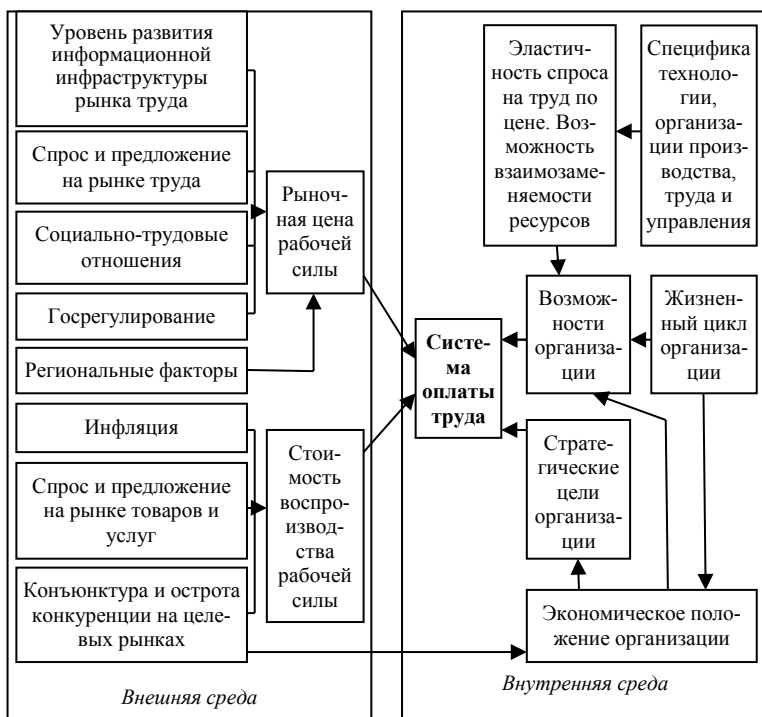


Рис. L1. Взаимосвязь внешних и внутренних факторов формирования системы оплаты труда

**Таблица М1. Мотивационное значение
прямых и косвенных материальных стимулов [19, 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 работничества. 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 N

Таблица N1. Принципы формирования системы трудовых вознаграждений и проблемы их реализации [19, с. 128–129]

Принцип	Проблемы реализации
«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
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

1	2
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 О1. 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 работникам	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 работниками, 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 Р

Таблица Р1. 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

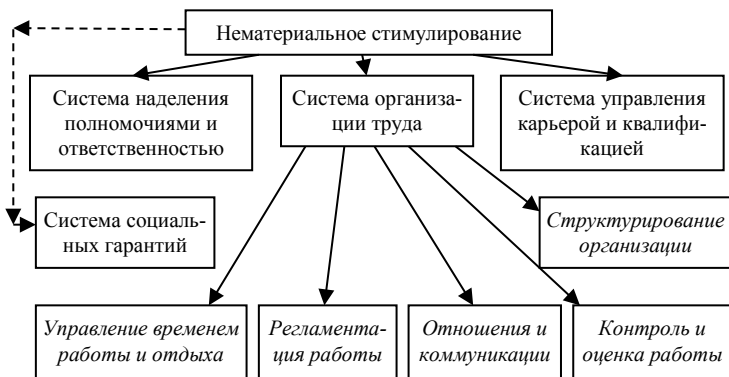


Рис. Q1. Элементы системы нематериального стимулирования



Рис. R1. Система нематериальной мотивации

Моральное стимулирование (примеры)

Таблица S1. 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 S2. 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 S3. 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 работников

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 Т

Таблица Т1. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основ- нов- ные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
1	2	3	4
Вхождение на рынок (старт)	Не разориться	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

Приложение У

**Показатели для расчета социально-экономической эффективности
мотивационного ядра персонала организации [12]**

Расчет роста объема производства выполняется по формуле

$$\Theta_{об} = \frac{V_2}{V_1},$$

где V_2 – объем производства в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

V_1 – объем производства в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Рост производительности труда определяется по формуле

$$\Theta_{тр} = \frac{\Pi_2}{\Pi_1},$$

где V_1 – производительность труда в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

V_2 – производительность труда в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Снижение трудоемкости работ рассчитывается по формуле

$$\Theta_c = \frac{T_1}{T_2},$$

где T_1 – трудоемкость работ в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

T_2 – трудоемкость работ в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет сокращения численности работающих производится по формуле

$$\Theta_p = \frac{P_1}{P_2},$$

где P_1 – численность работающих в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

P_2 – численность работающих в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Экономия сырья, топлива, энергии определяется по формуле

$$\Theta_m = \frac{Z_1}{Z_2},$$

где Z_1 – затраты сырья, топлива, энергии в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

Z_2 – затраты сырья, топлива, энергии в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Сокращение потерь рабочего времени рассчитывается по формуле

$$\Theta_v = \frac{B_1}{B_2},$$

где B_1 – потери рабочего времени в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

B_2 – потери рабочего времени в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет повышения квалификации персонала проводится по формуле

$$\Theta_{kv} = \frac{H_2}{H_1},$$

где H_1 – количество человек, повысивших квалификацию за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

H_2 – количество человек, повысивших квалификацию за базисный период (до внедрения мероприятий).

Сокращение текучести персонала определяется по формуле

$$\Theta_{tk} = \frac{K_1}{K_2},$$

где K_1 – текучесть персонала за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

K_2 – текучесть персонала за базисный период (до внедрения мероприятий).

Экономический эффект от рационализаторства и изобретательства рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{рац}} = \frac{I_2}{I_1},$$

где I_1 – количество изобретений и рационализаторских предложений за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

I_2 – количество изобретений и рационализаторских предложений за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет экономии заработной платы проводится по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{зн}} = \frac{\Phi_1}{\Phi_2},$$

где Φ_1 – фонд заработной платы за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Φ_2 – фонд заработной платы за базисный период (до внедрения мероприятий).

Повышение удельного веса продукции высшей категории качества определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{кач}} = \frac{Y_2}{Y_1},$$

где Y_1 – удельный вес продукции высшей категории качества за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Y_2 – удельный вес продукции высшей категории качества за базисный период (до внедрения мероприятий).

Достижение целей организации определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{цл}} = \frac{\Pi_2}{\Pi_1},$$

где Π_1 – достижение целей организации за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Π_2 – достижение целей организации за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет снижения издержек выполняется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{си}} = \frac{И_{31}}{И_{32}},$$

где $И_{31}$ – издержки за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$И_{32}$ – издержки за базисный период (до внедрения мероприятий).

Удовлетворенность трудом определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{ут}} = \frac{У_{Т2}}{У_{Т1}},$$

где $У_{Т1}$ – удовлетворенность трудом за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$У_{Т2}$ – удовлетворенность трудом за базисный период (до внедрения мероприятий).

Увеличение объема реализации продукции рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{рп}} = \frac{O_2}{O_1},$$

где O_1 – объем реализации продукции за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

O_2 – объем реализации продукции за базисный период (до внедрения мероприятий).

Таблица V1. Рекомендации по совершенствованию стимулирования работников с разным типом трудовой мотивации [19, с. 181–182]

Тип мотивации	Рекомендуемые стимулы				
	<i>Принуждение</i>	<i>Побуждение</i>	<i>Вознаграждение</i>		
			экономическое	статусное	социальное
1	2	3	4	5	6
Внутренняя мотивация	Минимизация административного (самоконтроль) и экономического принуждения (рыночный уровень заработной платы). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Основной стимул. Обогащение содержания труда, делегирование полномочий, привлечение к принятию решений, постановке целей	Обеспечение рыночного уровня заработной платы и связь с результатами труда (индивидуальными и коллективными)	Поощрение профессионального роста, развитие мотивации достижения	Привлечение к командной работе, развитие мотивов причастности, формирование лояльности организации
Инструментальная экономическая мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы). Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Формирование интереса к выполнению сложных заданий через систему оплаты труда	Основной стимул. Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными), сложностью труда и уровнем квалификации. Развитие участия в прибылях и в собственности	Формирование интереса к профессиональному и карьерному росту через систему оплаты труда	Привлечение к командной работе, развитие мотивов причастности, формирование лояльности организации

1	2	3	4	5	6
Инструментальная статусная мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы). Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Развитие интереса к выполнению сложных заданий через делегирование полномочий, привлечение к принятию решений, постановке целей	Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными). Обоснованная дифференциация заработка по должностным позициям. Развитие участия в прибылях и в собственности	Основной стимул. Четкое обоснование критериев карьерного роста. Оценка результатов работы руководителей по результатам работы подразделений. Развитие мотивации к росту профессионализма	Формирование интереса к достижению коллективных результатов. Развитие мотивов причастности, формирование лояльности организации
Инструментальная социальная мотивация	Минимизация экономического принуждения (ориентация на рыночный уровень заработной платы). Возможно административное принуждение (при низком уровне самоконтроля). Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений	Развитие интереса к выполнению сложных заданий через делегирование полномочий, привлечение к принятию решений, постановке целей	Обоснованное применение коллективных форм организации и оплаты труда. Развитие участия в прибылях и в собственности	Формирование интереса к профессиональному и карьерному росту через систему оплаты труда	Основной стимул. Обеспечение условий для реализации мотивов причастности: развитие корпоративной культуры, систем морального поощрения

1	2	3	4	5	6
Вынужденная мотивация	Основной стимул. Удовлетворение потребности в безопасности – правовое оформление трудовых отношений. Административное принуждение. Минимизация экономического принуждения	Развитие интереса к выполнению более сложных заданий с помощью средств материального и морального стимулирования	Обеспечение четкой связи оплаты с результатами труда (индивидуальными и коллективными). Ориентация на рыночный уровень заработной платы	Развитие мотивации к росту профессионализма и повышению своей конкурентоспособности через систему оплаты труда	Формирование интереса к достижению коллективных результатов

Приложение W

Алгоритм создания мотивационного механизма на предприятии

Алгоритм создания мотивационного механизма на предприятии состоит из следующих этапов:

1. Необходимо выявить факторы, определяющие структуру мотивационного механизма.
2. Конкретизировать их сущности в условиях определенной социальной среды, обосновать воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды.
3. Определить возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производства.
4. Выбрать соответствующие методы воздействия на мотивацию, определить их разумное комплексное сочетание.
5. Выбрать соответствующий комплекс инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.
6. Выработать принципиальные функции данного комплекса.
7. Выявить мотивационные ресурсы в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия).
8. Оценить эффективность мотивационной политики предприятия (рис. W1).

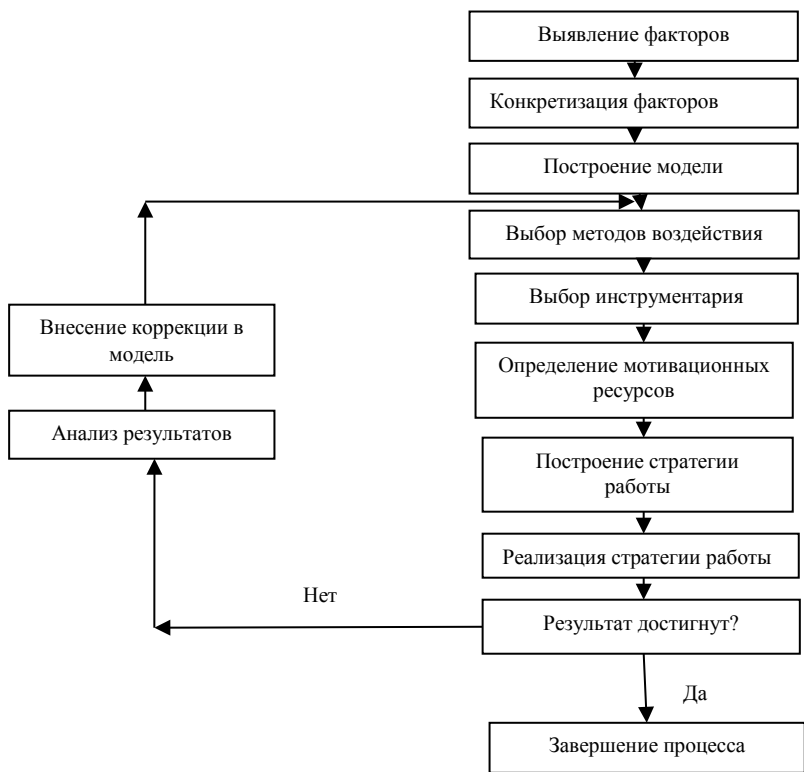


Рис. W1. Технология создания мотивационного механизма на предприятии

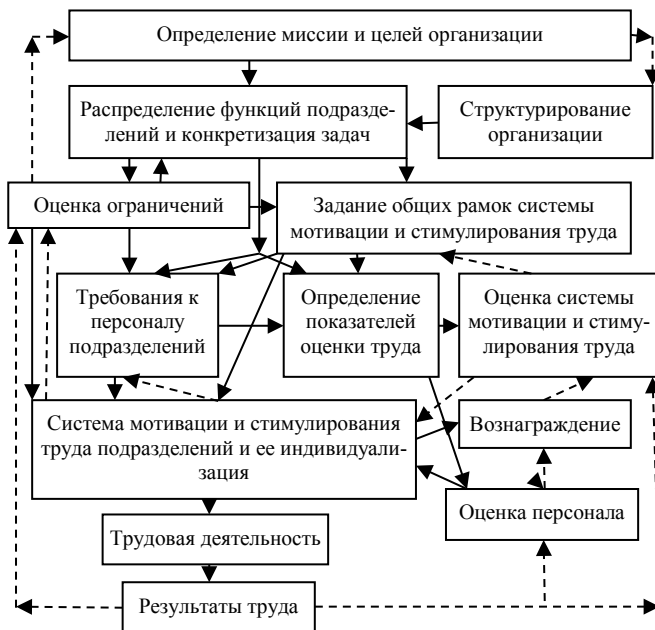


Рис. X1. Схема формирования системы мотивации и стимулирования труда [29, с. 313]

—> — прямая связь;

- - -> — обратная связь.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	5
1.1. Базовые понятия процесса мотивации труда	5
1.2. Функции мотивации труда	8
1.3. Факторы мотивации труда	9
1.4. Виды мотивации труда	12
1.5. Принципы трудовой мотивации	15
1.6. Модель процесса мотивации труда	17
1.7. Мотивация и психофизиологический контракт	19
Вопросы для самопроверки.....	21
2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	22
2.1. Эволюция взглядов на мотивацию трудовой деятельности.....	22
2.2. Теория иерархии потребностей Маслоу.....	25
2.3. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера.....	28
2.4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцбега.....	30
2.5. Трехфакторная модель Д. Макклелланда.....	32
2.6. X-, Y-теория Макрегора.....	34
2.7. Диспозиционная модель личности В. А. Ядова.....	37
2.8. Типологическая модель В. Герчикова.....	39
2.9. Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада	42
Вопросы для самопроверки.....	44
3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	45
3.1. Теория ожиданий В. Врума	45
3.2. Теория справедливости С. Адамса	47
3.3. Теория Портера-Лоулера.....	49
3.4. Целевая теория мотивации Э. Локка	50
3.5. Теория подкрепления Б. Скиннера	52
Вопросы для самопроверки.....	54
4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА.....	54
4.1. Взаимодействие мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.....	54
4.2. Функции стимулирования труда.....	58
4.3. Основные принципы, требования и правила организации стимулирования труда	59
4.4. Управление персоналом по результатам измерения мотивации труда.....	63
4.5. Стратегии стимулирования труда персонала.....	67
Вопросы для самопроверки.....	70
5. СТИМУЛЫ.....	70
5.1. Классификация стимулов	70
5.2. Материальные и нематериальные стимулы	76
5.3. Долгосрочные и краткосрочные стимулы.....	90
5.4. Позитивные и негативные стимулы	95
5.5. Побуждение, вознаграждение, принуждение	98
Вопросы для самопроверки.....	100
6. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	100
6.1. Основные формы стимулирования труда.....	100
6.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования	103
6.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования	104
6.4. Общая и целевая формы стимулирования труда	105
6.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда	106
6.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда.....	107
6.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы	108
6.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда.....	110
Вопросы для самопроверки.....	110

7. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	111
7.1. Понятие мотивации и стимулирования труда с позиции физиологии	111
7.2. Эмоции как отражение физиологического состояния организма	112
7.3. Фонационные средства выражения эмоций.....	115
7.4. Кинетические средства выражения эмоций.....	117
Вопросы для самопроверки.....	122
8. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	122
8.1. Понятие мотивации и стимулирования труда в психологии	122
8.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения.....	123
8.3. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда.....	125
8.4. Классификация типов темперамента по И. П. Павлову	126
8.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента.....	129
Вопросы для самопроверки.....	132
9. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	132
9.1. Понятие мотивации и стимулирования труда с позиции социологии	132
9.2. Личность как социальная составляющая	133
9.3. Социальное поведение.....	136
9.4. Ролевая структура как социальная составляющая мотивации персонала	138
Вопросы для самопроверки.....	141
10. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ	141
10.1. Понятие жизненного цикла организации	141
10.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера	142
10.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.....	145
10.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации	148
Вопросы для самопроверки.....	157
11. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	157
11.1. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации	157
11.2. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации.....	161
11.3. Управление мотивационным ядром персонала организации	163
11.4. Эффективность мотивационного ядра персонала организации	165
Вопросы для самопроверки.....	182
12. МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	182
12.1. Понятие и основные цели управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	182
12.2. Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	183
12.3. Процесс формирования внешней мотивации как структурный элемент механизма	186
12.4. Процесс формирования внутренней мотивации как структурный элемент механизма	188
12.5. Нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности	191
Вопросы для самопроверки.....	193
ГЛОССАРИЙ.....	194
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	229
ПРИЛОЖЕНИЯ	231

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 02.05.2025. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 16,74. Уч.-изд. л. 15,32.
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.