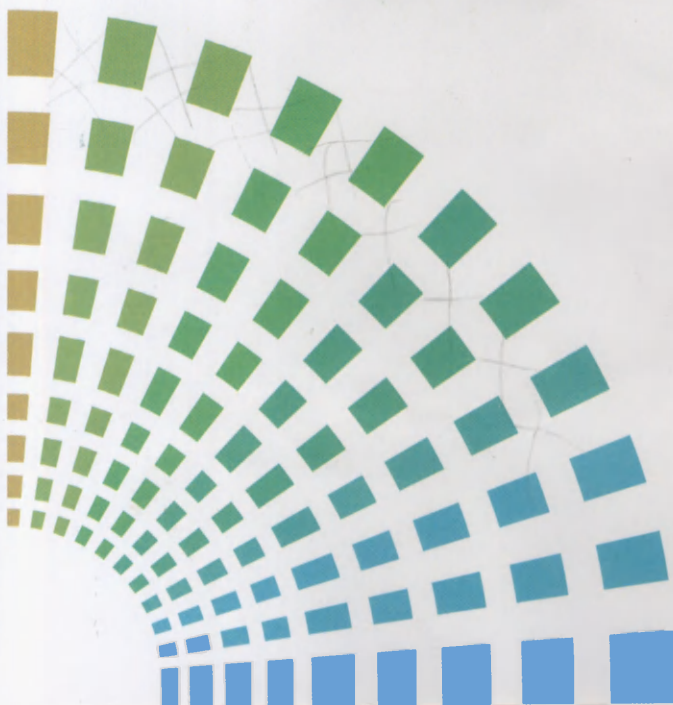


ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



• ПРОСПЕКТ •

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ • УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ • УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова

Рекомендовано Советом УМО по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Управление персоналом»
и «Менеджмент организации»

6001
Кибанова А.
Мотивация
и стимулирование
трудовой
деятельности
Учебно-практическое
пособие



+ 338.24

Электронные версии книг
на сайте www.prospekt.org

Ловчева М. В., Эсаулова И. А.

ЭА им. Г. В. Плеханова, зав. кафедрой засл.
академического управления, проректор засл. эконо-

мика.

Интрофанова Е. А. и др.

Теория и практика. Мотивация и стиму-
ляция : учебно-практическое пособие /
составитель : Проспект, 2013. — 64 с.

Теория мотивации и стимулирования тру-
догового персонала организаций, опреде-
ления потребности работников и
мотивов и условий их проявления в
организации. Охарактеризованы условия формиро-
вания и функционирования тру-
догового персонала как о целост-
ности потребности работников и
мотивов и условий их проявления в
организации. Практические аспекты реализации меро-
приятий по стимулированию трудовой
практики, представлены результаты со-
срабатывания вопросов управления мо-
тивом деятельности персонала.

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.900.2673

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Поведение человека — это форма проявления личности. В поступках людей выражается все многообразие их отношений с социальной, культурной, технической, экономической средой. И, конечно, любое поведение имеет под собой определенные основания: в одних случаях это может быть нужда в чем-то, и тогда действия индивида будут направляться на ее преодоление, образуя при этом некий комплекс согласованных между собой поступков; в других — вся активность человека будет направляться желанием достичь чего-то большего, испытать новые ощущения и т. д.; в третьих — человек попадает под действие ограничивающих (регламентирующих) факторов: процедур, правил, морали, регламентов и пр., которые требуют от него строго определенного — заданного — поведения. Но «должно существовать нечто, что позволяет выбрать между различными вариантами действия, запускает действие, направляет, регулирует и доводит его до конца, после чего начинается новая последовательность действий...»¹. Это то, что обычно мы называем общим термином «мотивация».

Притча

Шел человек по улице с тяжелым камнем. И идущий ему навстречу спросил его, зачем он делает это. Тот ответил: «Я раб, я обязан его нести». И другого человека, несущего тяжелый камень, спросили, зачем он делает это. Он сказал: «Работа тяжелая, но мне хорошо заплатят». И третьему человеку, несущему тяжелый камень, задали тот же вопрос. В ответ прозвучало: «Я строю храм».

Ответить на вопрос, почему так, а не иначе поступает данный человек, позволяет знание о мотивации его поступков, поведения.

Попытки осмысления причин, лежащих в основе поступков человека,

(т. *exsistentia* — существование), объяс-
 ловека насущными потребностями, во-
 олько позже процесс мотивации стал
 ереса в психиатрии и психологии, где
 м причин нормального и девиантного
 ведения человека и животных.

ется появление первых теорий мотива-
 . Среди них можно выделить теории,
 ние мотивов, участвующих в мотива-
 и, и теории, анализирующие то, как че-
 жения различных целей и как выбира-
теории процесса мотивации. Авторы
 Д. Герцберг, К. Адельфер, Д. МакКлел-
 дифференцировать потребности чело-
 еделяющие поведение людей. Практи-
 ржательных теорий предполагает, что
 орые являются для человека насущны-
 стимулы. Авторы процессуальных тео-
 тер, Э. Лоулер, Г. Кауфман, И. Янис,
 .) не оспаривают важное значение по-
 считают, что поведение людей опреде-
 (теориям поведение человека является
 ожиданий, связанных с развитием дан-
 зможных последствий выбранного дан-

ксти человека привело к пониманию то-
 модействие вступают физиология, пси-
 ссе мотивации нейрофизиологические
 ихосоциальные основы личности чело-
 щественно социальной, среды. Рассмот-

з возбуждении нервных структур орга-
 ее центральной части — головного моз-
 ть действия (акты поведения), направ-
 ребностей. В основе практически любой

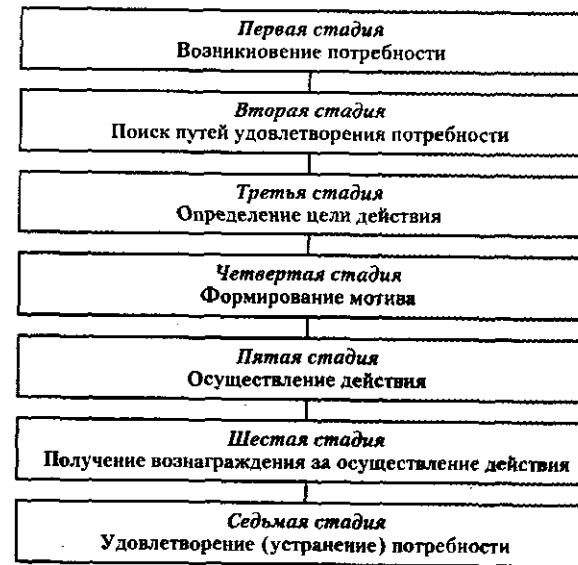


Рис. 1. Мотивация как процесс удовлетворения потребности

Мотивацию можно рассматривать как активный «фильтр», определяющий подчеркнутую и избирательную реактивность организма только по отношению к тем раздражителям внешней среды, которые способствуют или препятствуют удовлетворению лежащей в основе процесса мотивации потребности.

Классики о мотивации

После случая с Говорящим Сверчком в камерке под лестницей стало совсем скучно. День тянулся и тянулся. В животе у Буратино тоже было скучновато.

Он закрыл глаза и вдруг увидел жареную курицу на тарелке.

Живо открыл глаза, — курица на тарелке исчезла.

Он опять закрыл глаза, — увидел тарелку с манной кашей пополам с малиновым вареньем.

Открыл глаза, — нет тарелки с манной кашей пополам с малиновым вареньем.

действительности; мотивацию очень отива не всегда осознаваем человеком. физиологии и психики человека явля- ждая практически любые проявления тражают значимость (смысл) явлений переживания и служат одним из глав- ой регуляции поведения. К мотивации- сятся желания, стремления, намерения, мания психологии мотивации большое ента человека, структуры его врожден- нимание психологии характера. стных механизмов регулирования по- то своей природе глубоко социально, цестве, в общении и взаимодействии казание воздействия на других людей. ется и с позиций социологов. Социо- буждение человека к активности, оп- ем внутренних и внешних факторов. сс очень динамичен, так как в конкрет- звешивание всех возможных за и про- ими поведения «если... то...».

предложено заняться разработкой очень

ивный, с радостью согласился, понимая, что то будет отличная возможность показать епить свои позиции в компании, в которой значительный шаг вперед в его карьере. деленно компетентный в разрабатываемой я участвовать в проекте, то, скорее всего, i — тот и везет», как это было всегда за вре- иает, ему придется тащить все на себе, по- иком молод и неопытен, задерживаться на гахи. Но, с другой стороны, он также пони- оводства, что он как сотрудник исчерпал

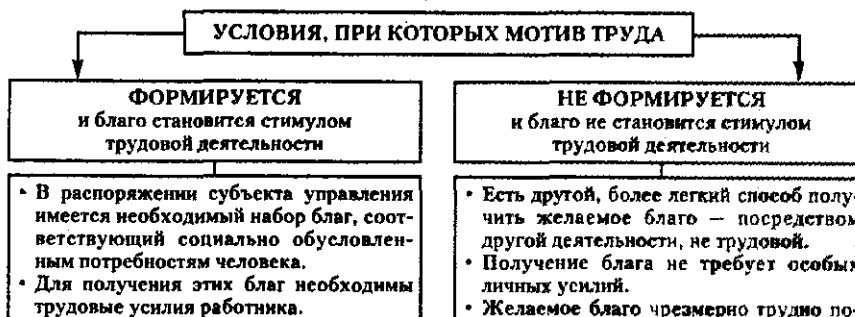
В процессе мотивации трудовой деятельности объединяются все три рас- смотренные составляющие мотивации — осуществляя трудовую деятельность, человек функционирует как биологический организм, реализуется и развива- ется как личность, проявляет себя в социально-трудовых отношениях.

Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовле- творить свои потребности в определенных благах посредством труда, на- правленного на достижение целей организации. В процессе мотивации тру- довой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности инди- вида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение кото- рых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необ- ходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

50% работников затрачивают на свою работу ровно столько усилий, чтобы только ее не потерять. 80% работников могут, *если захотят*, добиться значи- тельно более высоких результатов в своей работе¹.

Мотивы труда формируются тогда, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеются блага, соответствующие социально обуслов- ленным потребностям человека, ведь «мотив есть в известном смысле реак- ция на стимул», как сказал Л. С. Выготский. Точнее было бы называть реак- цией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования — мотивацию. Если мотив — внутреннее осознанное побуждение, то стимулы — это сово- купность ценностей (благ), выступающих как объекты устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в об-



лх условий, и есть основа, способная при
м трудовой деятельности (рис. 2).
а формируется тогда, когда труд явля-
іней мере, основной предпосылкой по-
имулирующую функцию и становится

причина заинтересованности в труде.
качестве стимулов рассматриваются
рганизации.
исследования мотивов, побуждающих



Таблица 1

Система потребностей человека, реализуемых посредством труда

Укрупненные блоки потребностей труда	Содержание потребностей труда
1. Потребности в работе как источнике средств существования	Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи. Потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены предприятием (жилье, санаторно-курортное лечение и др.)
2. Потребности в содержательности труда	Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе. Потребность в самостоятельности, т. е. возможности самому выбирать, что и как делать. Потребность в повышении профессионального мастерства. Потребности в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного собственного мнения о себе как о человеке и работнике). Потребность в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета, похвалы, положительного отношения к себе со стороны коллектива, руководства, семьи и знакомых). Потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения, реализации и закрепления каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности). Потребность в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей вообще или в условиях жесткого контроля качества работы, аттестации рабочих мест, на протяжении испытательного срока). Потребность в активности (трудовая деятельность как самоцель, стремление к поддержанию через активность здоровья и самочувствия, целостности личности; необходимость как-то проводить рабочее время, чем-то заниматься на рабочем месте)

Окончание табл. 1

<p>Содержание потребностей труда</p> <p>совместного труда; стремление в работе к равному, желанное «быть как все», не опережающие трудовые показатели, но и не отстающие; ответственность перед коллегами, соседями по рабочему месту).</p> <p>значительной роли (хорошая работа как способ удовлетворения потребности для людей, забота между людьми, стремление к значимости (установка на трудовую деятельность); фрагменты работы как условия и полные контакты и знакомств; хорошая работа общения)</p> <p>как к своему долгу перед обществом. для людей продукции; выпуск продукции,</p> <p>значимых может быть включена потребность и силы на пользование всем, что дает</p>
--

потребностей, указанная в табл. 1, невозможна и то же время, в одном и том же субъекте

как взаимодействие мотивов и стимулов; внешние воздействия провоцируют акцию, он остается равнодушным, не реагирует, если стимул становится безразличным; вызвать планируемый работодатель; говорить о пороговых значениях стимулов, величине и времени, который способен и вызвать положительный отклик на

Ситуация «Саботаж»¹

Две молодые сотрудницы одной организации два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера. Работа в офисе принципиально состоит из двух частей: рутинная (плановая) деятельность, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации, все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер — молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организаторским качествам, и всем своим поведением выражают это: когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование в том, кто ранее получит распоряжения директора. Рутинная часть работы офиса, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения выполнять ее — по ее мнению, директор скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее из-за сопротивления ассистенток становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между ней самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, т. е. ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т. п. Он не может не заметить, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д. Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать

рассылать почту. Вы же сами сказали, что

не делегируете это кому-то из девочек? графию печатать материалы, поскольку Вы сно работать. зведения офис-менеджера? Каковы истин- действия со стороны директора необходи- кера мотивацию к выполнению своих обя-

вать поведение саботажника и определить и?). Затем необходимо определить возмож- целями организации (можно ли удовлетво-) было полезно для организации?) и сформу- м, чтобы саботажник сам увидел их связь

эве процесса стимулирования трудовой понимается внешний по отношению) воздействия, идущего от конкретного и основывающегося главным образом ой управления этого воздействия, на-

и проблемы!

Санкт-Петербурге, был проведен опрос, це- юпрос: «Какие методы мотивации являют- тников опроса были банки, торговые заку- горговли, фирмы, занимающиеся продажей эсы отвечали руководители, менеджеры по нкции менеджеров по персоналу этих пред-

брать вариант ответа на простой вопрос: ютивации сотрудников один метод, но "до- варианты ответов:

сокая, и заявили, что она либо есть, либо ее нет. Соответственно ответ этой группы был таков: «Мотивации на предприятии нет».

В связи с полученными ответами на первый вопрос было интересно узнать: пред- принимают ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мо- тивацию сотрудников? На 59% опрошенных предприятий это никак не проявляется, и только 41% опрошенных ответили положительно. При этом 10% из них ответили, что предприятия действия эффекта не имели, а 5% — что действия руководства только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в российских компаниях были названы: привязка зарплаты к результатам труда, ее повышение, мероприятия по сплочению коллектива и создание возможности карьерного и профессионального роста сотрудников. Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и проф- фессионального роста понимается только профессиональный рост сотрудников. Это объясняется тем, что исследованные компании действуют на рынке уже достаточно длительное время и коллектив сформирован; бурного же расширения деятельности не происходит и расширения штата, соответственно, тоже. Большая часть предприя- тий является малыми, в которых коллектив небольшой, и возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому на этих предприятиях актуальна капита- лизация персонала через повышение собственной квалификации.

Также некоторые российские компании оплачивают своим сотрудникам занятия спортом, путевки на базы отдыха, оформляют медицинские страховки, дарят ценные подарки, а также предоставляют возможность пользоваться бесплатно или со скид- кой благами фирмы (услугами, товарами, которые она реализует). Несмотря на то что привязка зарплаты к результатам труда используется руководством чаще всего, она не оценивалась как действенный метод стимулирования сотрудников, так как она привязывается чаще всего в виде процентов или к объемам продаж, реализации, или к выполнению плана и имеет небольшую величину. Улучшение условий труда ставили на первое место, как правило, организации, которые занимаются торговлей и инженерно-проектными работами. Устные похвалы и вручение грамот использу- ются, как правило, без связи с конкретными достижениями сотрудников, и, по оцен- кам опрошенных, они не приносят должного результата.

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются на- наиболее действенными, были получены следующие ответы. Лидирует с огромным от- рывом повышение величины заработной платы. На втором месте — создание возмож- ности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива. Важно, что наиболее популярные методы стимулирования работников совпали с их оценкой как наиболее действенных, однако привязка результатов труда к оплате не получила такой популярности, как в преды- дшем воп осе. П ичем привязка заработной платы к результатам труда чаще всего

льности — это стремление организационных средств воздействия побуждения, повышению производительности организации. администрацией организации и предположительно активная трудовая деятельность, достигнутые результаты, становится стимулом удовлетворения значимых и социальных потребностей работника, формирования у него мотивации

стимулирования
 мотивации, используемых в вашей организации. Каждый элемент действующей у вас в организации с нормативными требованиями к состоянию дел в области стимулирования

Таблица 2

характеристика нормативных требований к состоянию дел в данной организации

характеристика нормативных требований к состоянию дел в данной организации	существующее состояние дел в области стимулирования в исследуемой организации
2	3
мотивация работника, включающую, повременную, окладную (премии, надбавки), доплаты за условия труда, подросткам, кормящим матерям в праздничные дни,	

Продолжение табл. 2

1	2	3
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премия). За рубежом это — годовая, полугодовая, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой	
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в % к его доходу (зарплате базовой)	
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций	
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют повышение продаж: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогами и поэтому более привлекательные	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени	

Продолжение табл. 2

2	3
ачков, вымпелов, разме- на доске почета. В зару- :используются почетные бличные поощрения (из- ыговоров, особенно это ни). В США использу- стимулирующая модель Создаются кружки («зо-	
ных расходов; спорта: ванием (транспорт с во- живанием лиц, связан- дами, руководящему пер-	
тельных фондов для ра- ия с выплатой процентов ного в Сберегательном ле режимы накопления	
на организацию питания субсидии на питание	
на скидку при продаже	
на образование (покрытие ание на стороне)	
на организацию обучения ата получения дополни- я, организация	

Окончание табл. 2

1	2	3
Программы, свя- занные с воспита- нием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошколь- ного и школьного (колледжей) воспитания детей, выкугов сотрудников фирмы: привиле- гированные стипендии	
Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сум- му на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг	
Страхование жизни	Страхование жизни работника за счет средств компании и, за символическое отчисление, чле- нов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае со смертель- ным исходом выплачиваемая сумма удваивается	
Программы выплат по временной не- трудоспособности	За счет средств, удерживаемых из доходов ра- ботника, при несчастном случае выплачивает- ся сумма, равная годовому доходу работника	
Медицинское стра- хование	Как самих работников, так и членов их семей	
Льготы и компенса- ции, не связанные с результатами труда (стандартного ха- рактера)	Выплаты, формально не связанные с дости- жением определенных результатов (компен- сации перехода на службу из других компа- ний — расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой недвижимости, трудоус- тройства жены (мужа) и т. д.; премии и дру- гие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получив- шие за рубежом название «золотые парашю- ты», предназначены для высших управляющих и обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обя- зательные (предусмотренные в компании)	

ность действующей в вашей организации ответив на приведенные ниже вопросы¹.
1. Компании?

2. Семы материального стимулирования. Дей-
тели вы объяснить, как она работает?
3. Что стимулирования, действующая в вашей
4. С выплаты, получаемые работниками, с до-

5. Много стимулирования, действующая в ва-
6. Ению доли вашей компании на рынке, эф-
7. Фектиям вашего бизнеса?

8. Лирования используются в вашей органи-

9. Ень влияния действующих в организации
10. Мотивацию конкретных категорий работ-

11. Словно можно выделить в вашей организа-
12. Уда между нижним и верхним уровнем?
13. Оценки рабочих результатов: уровень ква-
14. Оты; прибыль, которую приносит данный
15. Естественные показатели, отражающие объем
16. Юости, важности выполняемой работы; сте-

17. Гношение к делу, какое рабочее поведение
18. Истемой стимулирования?

19. Эй организации системы стимулирования,
20. Вацию работников и почему?

21. Иаграмму средств материального стимули-
22. Гких уровней в вашей организации, о кото-
23. Гоп-менеджмента, руководителей среднего
24. Ветьте на вопросы: на какие задачи больше
25. Рования для данного уровня? Какие изме-
26. Юющую систему материального стимулиро-
27. Чию заинтересованности данной категории
28. Обности бизнеса.

29. Говое значение: стимул не сможет воз-
30. Ести метод, на который он направлен

31. Кретных условиях развития организации, и является мотивацией трудовой
32. Деятельности.

33. Взаимосвязь стимулирования и мотивации возможна только тогда, когда
34. Стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать
35. Требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

36. Если стимул формирует мотив, то, можно сказать, мотив способствует
37. (провоцирует) формированию нового стимула. Такое взаимодействие (вза-
38. Имное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива
39. Приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

40. **Мотивационное ядро персонала организации — это система стимулов
41. И мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала
42. В данный период жизни организации, это единство связанных между собой
43. Стимулов и мотивов.** Мотивационное ядро характеризуется следующими
44. Признаками:

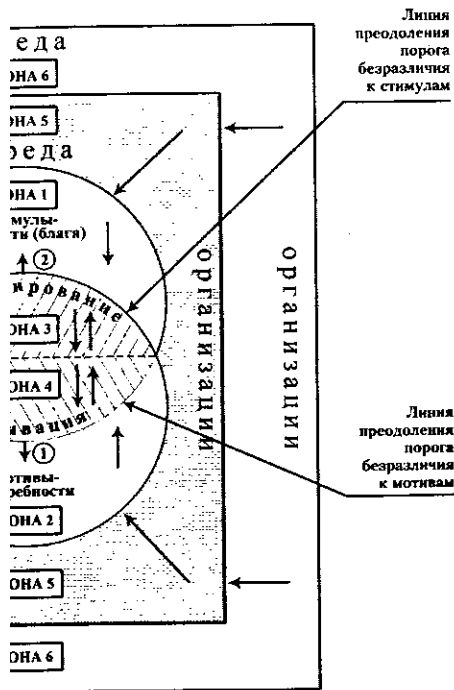
- 45. • наличие нескольких одновременно воздействующих на человека в про-
46. Цессе труда мотивов;
- 47. • наличие стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находя-
48. Щимся в распоряжении системы управления;
- 49. • наличие последовательной, устойчивой причинно-следственной связи
50. Между мотивами и стимулами;
- 51. • устойчивость мотивационных комплексов;
- 52. • способность комплексов к модернизации на основе смены приорите-
53. Тных стимулов и мотивов;
- 54. • способность к автономному снятию противоречий между мотивами,
55. А также между мотивами и стимулами.

56. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра пер-
57. Сонала организации, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач
58. Организации и ее внешней среды (рис. 4).

59. Как показано на рис. 4, далеко не все стимулы и мотивы участвуют в про-
60. Цессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный
61. Период деятельности организации.

62. Мотивационное ядро управленческого персонала¹

63. Исследование структуры трудовой мотивации управленческого персонала рос-
64. Сийских промышленных предприятий показало, что доминирующими в ней являют-



зависимость понятий «стимулы», «мотивы», «мотивация»

Таблица 3

й деятельности управленческого персонала предприятий (в баллах)

полюса	Руководители				Специалисты / ведущие специалисты	Другие служащие
	высокого уровня	среднего уровня	низкого уровня	среднее значение		
стимулы						
мотивы						
мотивация						

Таблица 4

Преобладающие виды трудовой мотивации управленческих работников

Рейтинг мотивов	Результативность труда			
	удовлетворительная			неудовлетворительная
	высокая	выше среднего	средняя	низкая
	Частота преобладания того или иного мотива в структуре трудовой мотивации управленческих работников, % от общего количества респондентов			
max 1	В = 28,1	ОП = 23,4	ОП = 20,4	К = 25,0
2	СТ = 28,1	МБ = 18,4	СТ = 14,0	МБ = 25,0
3	Р = 15,8	СТ = 17,3	МБ = 12,9	СТ = 12,5
4	ДУ = 12,3	Р = 15,3	ИН = 12,9	В = 12,5
5	МБ = 10,5	ИН = 8,2	Р = 9,7	ОП = 12,5
6	ИН = 3,5	К = 4,1	ДУ = 7,5	ИН = 12,5
7	С = 1,75	ДУ = 4,1	К = 7,5	ДУ = 0
8	ОП = 0	С = 3,1	С = 3,2	Р = 0
min 9	К = 0	В = 1,02	В = 0	С = 0

Условные обозначения: В – власть, СТ – содержательность труда, Р – развитие, МБ – материальные блага, ИН- избегание неудач, ДУ – достижение успеха, С – статус, ОП – общественное признание, К – комфорт.

Неудовлетворительной результативности труда соответствует преобладание мотивации комфорта (25%) в сочетании с мотивацией материальных благ (25%).

Сформированное мотивационное ядро персонала организации обеспечивает повышение активности персонала и ее сохранение посредством организационного поведения персонала, ориентированного на использование им благоприятных условий организации в качестве безопасной и защищающей его внешней среды.

2. МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

лата, доплаты, надбавки, различного рода выплаты, участие в прибылях, отсроченном капитале и собственности компании, с. 5).



риального стимулирования

ие материального стимулирования труда и в настоящее время и в ближайшие годы и в перспективе будет наиболее мощностью труда и производства в целом. руда персонала состоят из:

вознаграждения за выполненную работу нормами труда. Она устанавливается аспенок для рабочих и должностных ок-

латы — вознаграждения за труд сверх пехи, изобретательность, особые условия, гарантированные и компенсационные ищим законодательством, стимулирующие с выполнением конкретных заданий,

сационных выплат в форме вознаграждений по специальным системам и положе-

мальный. Переменная часть — премия по итогам месяца, которая, в свою очередь, состоит из трех частей. Первая — фиксированная сумма за тонну поставленной продукции в зависимости от объемов поставок. Например, при поставке от 500 до 1000 т — 10 руб. за т, при поставке от 1000 до 3000 т — 20 руб. за т. Вторая часть премии — процент от валового дохода, принесенного менеджером в отчетном месяце, в зависимости от рентабельности продаж. При рентабельности менее 7% — премия 6% от дохода, при рентабельности более 10% — премия 12% от дохода. Третья часть — бонус в виде дополнительных процентов от валового дохода в зависимости от его размера. Если валовой доход на одного менеджера превышает определенный уровень, то исходя из итоговой суммы начисляется бонус. При сумме дохода 200 тыс. руб. — бонус 0,5%, 1 млн руб. — 2,5%. Таким образом, менеджеру выгодно продавать/закупать и больше, и с большей рентабельностью. Заработная плата административно-управленческого персонала также состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть — оклад, при назначении и мониторинге которого мы стараемся придерживаться рыночных цен. Переменная часть составляет примерно 20–30% от оклада. По итогам месяца работу каждого специалиста оценивает вышестоящее руководство по системе «удовлетворительно/неудовлетворительно». При положительной оценке переменная часть выплачивается целиком, а в противоположном случае вообще не выплачивается»⁴.

Ситуация для анализа

Устраиваясь на работу в АО «Инжсервис» на должность директора по персоналу Ольга Янковская знала, что создание новой системы оплаты труда будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажей, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему организации заработной платы. За две недели Ольга установила следующее:

- из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получают почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным — 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5–1,7 раза больше, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков — 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 1,2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей составляла 30%.

ь из собранной Ольгой информации? Что первого шага создания новой системы он-дит «Инжсервису»?

ется создание материальной удовлетво-й стабильность персонала, кроме того, ей является тем критерием, относитель-ность организации как работодателя. олько велика роль материального сти-ссованности в труде. Большинство ра-т работе напрямую зависит от того, как шинство руководителей. Сходство по-да на трудовое поведение работников организации заработной платы — воз-ливающий результативность труда. ованное на методах денежного вознагра-яемый в управлении трудовым поведе-ым, если система оплаты труда и мате-т позволяет установить однозначную ями работника и успехом организации. ком зависит от качества процедур оцен-персонала, а также справедливости, объ-аемых административных решений. олого вознаграждения на деятельность шивание результатов труда при ориен-етоды материального вознаграждения сотрудников, сосредоточивает их вни-ичных доходов, способствуя закрепле-ции, что в конечном итоге приводит влять активность только при условии : выплат, а также становятся внутренне в организацию, где платят больше. а стимулами в современных организаци-тавляют собою материальную ценность, а в виде специальных льгот и компенса-ующих в совокупности социальный па-

Таблица 6

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи. Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт. Персональный компьютер. Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников (на работу/с работы). Негосударственное пенсионное обеспечение. Компенсация стоимости отдыха детей. Обязательная медицинская страховка. Оказание материальной помощи. Компенсация (полная или частичная) стоимости и организация питания. Компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр. 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

	+0	+0	+0	+СР, ВР	+0	+0	+0	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП, У
	+0	+0	+3, Б, IV	-	+0	-	-	+0	-	+РН, РВ, СП
	+0	+0	+0	+ВР	+0	+0	-	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП
	+0	-	-	-	+0	-	-	+0	-	+РН, РВ, СП
	+0	+0	+0	+СР, ВР	+0	+0	+0	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП, У
	+0	+0	+0	+СР, ВР	+0	+0	+СР, ВР	+0	+IV, Б, 3	-
	+0	+0	+3, Б, IV	+3, Б, СР, ВР	+0 Б, 3	+0	-	+0	+IV,	+РН, РВ, СП, НР, СР
ВР	-	-	+0	+ВР	+0	+0	-	+0	-	+РН, РВ, СП, НР

Окончание табл. 7

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	+0	-	+0	-	+ВР	+0	-	+0	+ (5 лет стажа)	+РН, РВ, НР
	+0	+0	-	+СР, ВР	+0	-	-	+0	+IV, Б, 3	-
	+0	+0	-	+СР, ВР	+0	-	-	+0	+IV, Б, 3	-
	+0	+0	+Б, IV	+Б, СР, ВР	+0 Б, 3	+0	+У	+0	+IV,	+РН, РВ, СП, У
	+0	+0	-	+СР, ВР	+0	-	-	+0	+IV, Б, 3	-
	+0	+0	+0	+3, Б, СР, ВР	+0	+0	+У, I	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП, У
	+0	+0	+0	+СР, ВР	+0	+0	+0	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП, СЛ, НР
	+0	+0	+0	+3, Б, СР, ВР	+0	+0	+У, I	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП, У
	+0	+0	+3, Б, IV	+СР, ВР	+0	+0	+СР, ВР	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП
	+0	+0	+3, Б, IV, СР, ВР	+СР, ВР	+0	+0	-	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП
	+0	+0	+3, Б, IV	+СР, ВР	+0	+0	-	+0	+IV, Б, 3	+РН, РВ, СП
	+0	+0	-	+СР, ВР	+0	+0	-	+0	+IV, Б, 3	-

ть, но действуют либо не во всех подразделениях, либо охватывают только часть возможных условий; * - * - льгот нет. пенсионер персонала. Б - льгота, действующая в случае болезни, З - льгота предоставляется в зависимости от заслуг работников в отдельных районах. РН - рабочий высококвалифицированный, РВ - рабочий высококвалифицированный, НР - руководители низового звена, СР - руководители среднего звена, ВР - руководители высшего звена (в возрасте до 18 лет, II - льготы действуют для работников в возрасте от 18 до 30 лет, III - льготы действуют для IV - льготы действуют для работников в возрасте старше 45 лет.

Таблица 8

Пакет социальных услуг предприятия

Услуга, льгота
Здоровье сотрудников
оплата профилактических медицинских мероприятий (лечение зубов и т. д.), оплата профилектических медицинских мероприятий (лечение зубов и т. д.), оплата путевок в санаторно-курортные учреждения для желающих, оплата спортивного инвентаря и др.
Образование и развитие
оплата обучения и повышения квалификации сотрудников, оплата расходов на приобретение литературы, оплата расходов на командировки и др.
Семейные льготы
оплата путевок в детские лагеря, оплата расходов на отдых родителей с детьми, оплата расходов на обучение и др.
Другие льготы
оплата расходов на приобретение одежды и обуви, оплата расходов на приобретение спортивного инвентаря и др.

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как о работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников.

Наличие пакета социальных услуг становится неотъемлемой частью имиджа процветающей компании, рассчитывающей на дальнюю перспективу, желающей создать стабильный коллектив и быть привлекательной на рынке труда как работодатель (табл. 8).

Формирование пакета социальных услуг предприятия должно базироваться на том, что услуги и льготы должны восприниматься абсолютным большинством сотрудников как действительно актуальные и нужные, и на том, что эти услуги должны способствовать решению тех проблем сотрудников, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество их работы.

Исследование'

Результаты развернутого исследования влияния основных составляющих компенсационного пакета на мотивацию персонала и комментарии, полученные от респондентов всех возрастных групп (от 18 до 51 и старше), демонстрируют большую значимость для работника такого условия, как близость места работы к месту проживания.

Таблица 9

Концептуальные вопросы, реализуемые в рамках стратегического плана обучения сотрудников организации

Опрос	Доля респондентов, отметивших эту льготу как преимущество при выборе работы, в % к общему числу респондентов		
	решающее	преимущество	не является

юты» многие респонденты интерпретируют, затраченные на дорогу. К этому понятию маршрута поездки из дома на работу. Возможное количество пересадок и видов транспорта здесь речь уже пойдет и о финансовых затратах важной связи длины маршрута и вре-

эффективной организацией материального персонала, является уравнительное расписание предприятия вне зависимости от их льготы, оцениваемое сотрудником при уровне данной компании, по простейшим как обязательные. А стимулирующие механизмы справедливого, но не уравнительного означает, что, например, лучшие сотрудники получать больше благ.

«Билайн»

сотрудникам ряд бытовых услуг прямо на месте пользуются услугами туроператоров, специальной кассой прямо в офисе. Сейчас презентация строительных компаний. Сухая с компаниями, занимающимися строительством корпорации «Билайн» защищает сотрудников этой сфере. Планируются не только командировки и выезд заинтересованных сотрудников

получаются услуги фитнес-центра со значительными затратами, используются возможности фондов различные путевки по всей России. Также по оказанию стоматологической помощи медицинская в сотрудничестве с «Билайн» медицинским сотрудникам услуги самого высокого ка-

Разнообразие компонентов, составляющих мотивационную сферу работника, дает основание утверждать, что, выстраивая систему мотивации только на применении методов материального стимулирования, компании существенно ограничивают возможности своего влияния на поведение персонала. На первый взгляд, материальное стимулирование гораздо более приоритетно для сотрудника. Это объясняется тем, что оплата труда всегда связана с оценкой приемлемости результатов его работы, а значит, постоянно находится в центре его внимания. Действие мер нематериального характера часто воспринимается работником лишь в сравнении с худшими условиями труда, и следовательно, обычно эти меры не воспринимаются как стимулы.

Следуя цели мотивации трудовой деятельности, состоящей в формировании устойчивого позитивного настроения на труд у сотрудников, организации должны понимать, что активность персонала и его долгосрочная заинтересованность в эффективном труде, создающие основу успеха компании, являются следствием влияния факторов, возникающих по большей части в сфере нематериального стимулирования. Эти факторы, часто имеющие косвенный характер влияния на работника, тем не менее, прямо обеспечивают развитие удовлетворенности трудом и лояльного отношения к компании у ее сотрудников. Отсутствие же или недостаточное внимание к нематериальному контексту трудовой мотивации приводит к проявлениям негативных тенденций в поведении персонала: низкая активность, отсутствие энтузиазма по поводу работы вообще, частые увольнения по собственному желанию, минимизация прилагаемых усилий и др. Поэтому совокупность средств материального стимулирования прогрессивные организации дополняют нематериальными стимулами.

Мудрость великих

Святитель Григорий Богослов еще в IV в. писал:

«Мне известно три степени спасаемых: рабство, наемничество и сыновство. Если ты раб — бойся побоев. Если наемник — одно имей в виду: получить. Если стоишь выше раба и наемника, даже сын — то стыдись Бога как Отца. Делай добро, потому что хорошо повиноваться Отцу. Хотя бы ничего не надеяться получить — угодить отцу само по себе награда.

Ты стоишь выше раба и наемника, даже сын — то стыдись Бога как Отца.

Таблица 10

ответствующие им факторы
ной среды

Фактор организационной среды
ские мероприятия, обеспечивающие наличие мест, достойную оплату труда и получаемого вознаграждения по результатам
правовые мероприятия, обеспечивающие условия труда и законодательно за- гарантии наемных работников
психологические мероприятия, обеспечивающие благоприятный психологический климат
ные мероприятия, направленные на развитие профессионального развития (переходно-должностного продвижения, обучения квалификации), а также системы результатов и эффективности труда. Кроме того, способность поддерживать имидж предприятия
ение возможности участвовать в решении сложных и ответственных задач, содействию организационных способностей и др.

ежедневных семейных обязанностей, личное время; возможность наполнить дни — путешествиями, посещением театров и заведений; решение семейных проблем; забота о нетрудоспособных родственниках в глазах других людей (коллег,

такой выживании компании

ко недовольные своей работой сотрудники не всегда уходят, а довольные — не всегда остаются. Для того чтобы выяснить, какие еще факторы помимо зарплаты влияют на решение работника «изменить» своей фирме, компания Taylor Nelson Sofres (TNS) провела исследование в 33 странах мира.

В ходе исследования были опрошены почти 20 000 человек, занятых полный рабочий день. Полученные данные позволили TNS выделить четыре типа сотрудников, различающихся по степени приверженности компании, в которой они трудятся, и работе, которую они выполняют. Как обычно, статистика по России серьезно отличается от данных по другим странам мира. Так, если по всему миру доля «энтузиастов», т. е. людей, преданных и компании, и работе, преобладает (43% работников), а следующую по величине группу составляют «недовольные», т. е. не приверженные ни компании, ни работе (35%), то российские сотрудники в большинстве своем относятся к «недовольным» (42%), а «энтузиастов» у нас всего 30%. Россия, как и страны Восточной Европы и Юго-Восточной Азии (Болгария, Польша, Чехия, Гонконг, Тайвань) попала в число государств с низкой приверженностью компании. Страной, где меньше всего «недовольных» и больше всего «энтузиастов», оказался Израиль. Австралия лидирует по доле сотрудников, ориентированных на компанию, а США — по доле «карьеристов».

Данные исследования TNS подтверждаются результатами еще одного исследования, проведенного осенью 2002 года агентством по подбору персонала Kelly Services совместно с австралийской компанией Statistics Workshop. Это исследование помимо всего прочего предлагало 410 работникам — москвичам сделать выбор между двумя описывающими их утверждениями: «Я сотрудник, который предан и лоялен своему работодателю. Я планирую построить долгосрочную карьеру в компании, где сейчас работаю. Я, скорее всего, не стану менять компанию или работодателя» и «Я сотрудник, который стремится совершенствовать свое мастерство в выбранной сфере. Я, скорее всего, буду менять компании в поисках возможностей, которые помогут усовершенствовать мои умения и знания и будут способствовать личному развитию». Более двух третей опрошенных работников (68%) выбрали второй вариант.

По мнению партнера международного консалтингового агентства по подбору персонала высшего звена Amgor Never Russia Екатерины Кимпелайнен, основная причина низкого уровня лояльности россиян не в них самих, а в компаниях, где они работают. Нестабильность и неструктурированность корпоративной среды в России не дает людям уверенности в собственном будущем, а следовательно, не позволяет им быть приверженными работодателю. «Трудно быть преданным своей компании, если ты не знаешь, что с ней будет через год», — говорит Кимпелайнен. Другая причина низкой приверженности персонала своей компании — унаследованный российскими работниками «социалистический» менталитет. Многие из сегодняшних

обеспечивает работа в уже знакомой корпорации — 40 лет, представляющие самую большую группу. Они обычно не довольны ни своей работой, ни в силу многих социально-экономических проблем в стране — «потерянное поколение». — считают моложе их при прочих равных условиях привлекательнее». Тот факт, что россияне старше 40 лет (что выглядело бы странно применительно к объяснению их стремлением выжить

то приверженных фирме больше среди среднего персонала, работающего в малых и средних компаниях». Интересно также и то, что привлекательность в ней, но начинает снижаться, если возраст превышает 40 лет. Больше всего российских «энтузиастов» (3%), информационных технологий и СМИ (38%); большинство работников в сфере торговли (16%), в государственных учреждениях (14%). Сотрудники, ориентированные на маркетинговые и рекламные компании, имеют наибольшее количество «недовольных» работниками (52%) и в государственных организациях (52%). Тот факт, что они готовы инвестировать в развитие, небольшие и средние по размеру фирмы ограничиваются разовыми внутрикорпоративными тренингами, проводят планомерную работу по программам Игоря Касимова, в «АйТи» на регулярные корпоративные тренинги, в компании среднего персонала. Правда, и в вопросе воспитания среднего персонала. По мнению Екатерины Кимпеловой, ориентированных на карьеру сотрудников высокая концентрация ориентированных на инновации и риск и не стремящихся к консервативности свидетельствует о ее консервативности. Представляет собой финансовое учреждение, которое идет о любой инновационной отрасли. Компания может соответствовать определению. По мнению Дмитрия Морозова, гене-

Вместе с тем следует понимать, что нематериальное вознаграждение оказывает поддерживающее, подкрепляющее влияние материальных стимулов. Вряд ли работник увеличит свои производственные показатели в обмен на обещание получить грамоту или знак отличия. Однако в совокупности с денежным вознаграждением этот стимул будет способствовать росту результатов труда.

Нематериальные стимулы чрезвычайно эффективны, если уровень заработка сотрудника достаточно высок, чтобы удовлетворить его запросы, как базовые, так и культурные. Более того, при достижении этого уровня необходима замена экономических стимулов на стимулы другого рода, близкие по содержанию материальным, например, награждение ценным подарком, туристической путевкой и т. д.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Опыт компаний

В ГК «Мастер» проводится награждение отличившихся сотрудников на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал. Основания для награждения приведены в табл. 11.

Окончание табл. 11

Вид поощрения	Вид поощрения
Почетная грамота. Фотография сотрудника на доске почета	Почетная грамота.
Устная благодарность руководства	Почетная грамота
Устная благодарность руководства	Почетная грамота
Устная благодарность руководства	Почетная грамота
Устная благодарность руководства	Почетная грамота
Почетная грамота	Почетная грамота

ия персонала компании состоит в том, что аждаться в любом случае, вне зависимости ние руководства или нет. ит руководитель компании в торжествен-ного коллектива. периодически дополняется в связи с новы-мпании своих творческих и инициативных еденной таблице.

кает в действие мотивацию, основан-кать признательность и быть признан-ерсонала базируется на передаче и рас-: результатах трудовой деятельности, льных работников перед коллективом

Таблица 12

Методы морального стимулирования персонала

Группы методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
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) и пр.
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями). Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров. Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

, существует прямая связь между вовлеченными сотрудниками компании. При современном развитии даже экстраординарного продукта дает компания больше чем на 3–6 месяцев. Поэтому единственное преимущество компании — это вовлеченные сотрудники. В таких компаниях реально есть в компании

ния показали, что весь персонал компании

и, привержены работе, выполняют свою работу в Японии — 9%, во Франции — 12%. Если же им предложат лучший вариант работы, если им предложат лучший вариант работы (хотя бы и временно). Как правило, в компании их боятся

гически деструктивны, собираются в группы и выражают их недовольство, выполняют свою работу в Японии — 19%, во Франции — 31%.

исследования уже проводятся. Но в целом результаты не впечатляют. Так о чем же говорят эти цифры? О невовлеченных сотрудниках практически во всех компаниях. В такой ситуации говорить о развитии компании по меньшей мере, несерьезно. А все это

ам преувеличенными или несоответствующими, насколько ваши сотрудники вовлечены в работу? Практика Института Гэллана, для этого проводятся исследования, достаточно уметь задавать вопросы. Специалист Института, предлагает выработать критерии вовлеченности своей работой и компанией. Он называет Q12.

ва вашего места работы

ля выполнения моей работы.
о заниматься тем, что я умею лучше всего.
лили за хорошую работу.
у обо мне как о личности.

Но, к сожалению, данные, полученные Институтом Гэллана, как правило, говорят об обратном. Так, например, в одной американской корпорации, где работает 40 тыс. человек, ни один не ответил утвердительно на вопросы № 1 и № 3.

Теперь, когда вы наглядно можете представить, насколько ваши сотрудники вовлечены в трудовой процесс, остается главный вопрос: а можно ли изменить эту ситуацию, и если да, то как? «Конечно, можно, но только не теми стандартными методами, которыми мы все привыкли действовать», — считает Курт Кауфман. Один из таких способов: перебрасывание ключевых менеджеров с одного проекта на другой раз в год или два года. Считается, что это не дает им «застояться», потерять новизну восприятия, креативность. Но в реальности такие перестановки приводят к тому, что в течение месяца до смены начальника и два–три месяца после вся его команда практически перестает работать, а только приспосабливается к новым правилам игры. Получается, этот способ не помогает, а мешает поднять показатели компании. А значит, нужно искать другие пути. Институтом Гэллана разработана целая программа, используя которую, можно за 18 месяцев поднять вовлеченность на 25%. Это хороший и совершенно реальный показатель. Хотите этого добиться? Начните действовать прямо сейчас, в противном случае ваши конкуренты могут начать заниматься этим вопросом раньше вас. А, как известно, чтобы догнать кого-нибудь, нужно бежать вдвое быстрее.

Точка зрения. Как сделать сотрудника вовлеченным?

Андрей Горшков, коммерческий директор, аптечная сеть «ВИТА»:

— На мой взгляд, вовлеченность (Employee Involvement) — это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Чем больше «общих точек», тем выше приверженность персонала делу компании. Придерживаясь такого понимания, можно найти рецепты повышения вовлеченности сотрудников.

С повышением жизненного и образовательного уровня ценность денег резко падает. (Человек, чья зарплата увеличилась вдвое, не будет есть за двоих или ездить на двух автомобилях). А в результате — снижение трудовой дисциплины, удовлетворенности и вовлеченности. Простые цели труда достигнуты, а другие непонятны и не приняты. По мере того как работа и деньги все более разделяются, стираются и различия между трудом и досугом.

1. Самостоятельность и добровольность. Мы относим спорт к удовольствиям потому, что занимаемся им добровольно. Но в качестве наемных служащих мы выполняем работу, которая нам поручена, значит, стоит убедить себя, что мы трудимся не по принуждению, а по собственному желанию.

2. Элемент напряженности. Спорт доставляет удовольствие потому, что в нем есть напряженность. Предсказуемость устранила бы этот элемент и сделала спорт

акции, опционы, бонусы). Но crucially понимаемые стимулы, так называемые «наемные» всякой вовлеченности, они играют по другим можно только одним способом —

интересна своим сотрудникам, т. е. она долж-

ный мониторинг за тем, как меняются люди и человека самым важным может быть возможность, а через три года — желание работать

ия сотрудников — это создание команд, где бная функция и своя психологическая роль. а с настоящим лидером во главе может эф- фектно, пять лет для команды — это только на- а команда создается на год—три, на мой сотрудников, мешает им полностью рас-

тнер, консалтинговая компания «Поляков

дник работал эффективно. «с огоньком»? «ком» сотрудник, который разделяет цели т ли из этого, что компания должна сделать и задачи? Вовсе не обязательно! Безуслов- городные» цели компании, как «улучшить нтов» и т. п., ничего плохого в этом нет. : такие цели, если на самом деле я всего-на- зкую старость, поставить на ноги своих де- мпанию?

ого, чтобы придумывать себе миссию! Лю- ржит первой же серьезной проверки. Разде- атичные цели? Маловероятно! Но это и не замках целей и задач моей компании, зани- нный интерес.

то на практике, требуется проделать серьез- ные виды деятельности, необходимые ком- . редели в характеристики различных

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование пове- дения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. *Удовлетворенность трудом* — это комплекс положительных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе труда и при оценке его результатов. Она характеризуется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к работе со стороны сотрудника, которое проявляется в исполнительности, вы- сокой степени ответственности за выполняемую работу, стремлении сделать ее как можно лучше, соблюдении норм поведения и требований организации, со- трудничестве, взаимопомощи, желании повышать свой профессиональный уровень и др. *Неудовлетворенность трудом* проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне забо- лееваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопас- ности, снижении трудовой активности и т. п.

К факторам, влияющим на формирование высокой удовлетворенности трудом, относятся:

- заработная плата, *если она обеспечивает* приобретение необходимых ра- ботнику благ;
- материальные вознаграждения, *если они соответствуют* приложенным работником трудовым усилиям и принимаются им как справедливые;
- оценка заслуг, обусловленных проявлением индивидуальных способно- стей и свойств работника, *если она выделяет* его достижения;
- содержание и статус работы, *если они соответствуют* трудовым ценно- стям, разделяемым работником (значимость работы, отношение к труду);
- профессиональное развитие, *если оно позволяет* расширить индивиду- альные трудовые возможности;
- моральные обязательства перед организацией, создающие основу для формирования мотивационного комплекса индивида, *если они ориентируют* его на приверженность компании, активизацию своей деятельности, соучас- тие в реализации общеорганизационных целей. Моральные обязательства возникают на основе гарантий, стабильности, возможностей и перспектив, предоставляемых организацией и обеспечивающих связь настоящего и буду- щего работника с ее деятельностью.

Исследование удовлетворенности проводится, как правило, методом социологи- ческого опроса, анкетирования персонала и позволяет установить общий уровень

Исследование параметров

До 20	В том числе по возрастным группам									
	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55			
3	4	5	6	7	8	9	10			
3	42	27	9	4	10	3	2			
1,16	1,27	1,12	0,93	0,75	0,68	1	1			
1,33	1,10	1,06	1	0,37	0,75	1,14	1			
0,33	0,43	0,70	0,87	-0,12	0,75	0,57	-0,5			
1,16	0,46	0,83	0,93	0	0,81	0,57	-0,5			
1,16	0,89	1,10	1	0,5	0,68	0,85	-0,5			
1,83	0,76	0,31	0,62	0,75	0,75	0,57	0,5			
1	0,85	0,62	1	0,37	0,43	1	0,5			
1,16	1,40	1,5	1,43	1,25	1,37	1,71	-0,5			
0,16	0,31	0,47	0,81	-0,37	0,43	-0,14	-0,5			
0	0,43	0,22	0,25	0,37	0,18	0,71	-0,5			
0,33	0,19	0,10	0,37	-0,37	0,18	0	-0,5			
16	0,15	0,37	0,43	-0,37	0	-0,14	-0,5			
1,16	0,82	0,77	1,12	0,25	1,06	0,71	0,5			
1	1,10	1,14	1,06	0,75	1	0,14	-0,5			
1	1,31	1,06	1	0,87	1,18	1,14	-0,5			
1	1,03	1,20	0,87	0,5	0,75	1,14	-0,5			
1,16	0,69	1,08	0,62	0,25	0,56	0,42	-0,5			

2. Материальное и нематериальное стимулирование персонала

Удовлетворенность трудом в организации

Таблица 13

В том числе по сфере деятельности	В том числе по полу				В том числе по категориям должности									
	женщины	мужчины	топ-менеджмент	руководители подразделений	ведущие специалисты	рядовые специалисты	технические исполнители	основные рабочие	вспомогательные рабочие					
производство	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
страхование	2	15	18	16	66	34	2	18	25	45	5	4	1	
консалтинг	1,04	1	1,62	1,21	0,89	1,21	1,04	1,25	1,33	1,18	1,07	1,37	0,42	0,25
финансы	1,01	1	1,37	0,90	1,14	1,11	1,03	0,75	1,39	0,95	1,07	1,12	0,71	-0,25
IT	0,60	-0,66	0,62	0,27	0,60	0,53	0,50	0,25	0,72	0,63	0,47	0,62	0,28	-0,75
женщины	0,73	0,33	0,59	0,18	0,60	0,56	0,60	0,75	0,81	0,56	0,51	0,5	0,42	0
мужчины	0,94	0	1,59	0,42	0,82	1,13	0,54	0,75	0,84	0,88	0,92	1,5	0,57	0,75
топ-менеджмент	0,67	-0,66	1,18	0,12	0,57	0,75	0,34	0,5	0,57	0,68	0,65	1	0,14	0
руководители подразделений	0,79	-0,33	1,22	0,39	0,75	0,89	0,55	0,5	0,90	0,72	0,75	0,87	0,42	0
ведущие специалисты	1,28	1	1,74	1,33	1,53	1,54	1,14	1	1,48	1,47	1,31	1,5	1,28	1,5
рядовые специалисты	0,44	0	0,14	0,12	0,5	0,44	0,04	-0,25	0,33	0,43	0,38	0	0,57	-0,5
технические исполнители	0,38	-0,33	0,88	-0,39	0,46	0,26	0,40	1	0,42	0,06	0,43	0,87	0	-1
основные рабочие	0,40	-1	-0,18	-0,33	0,07	0,18	-0,14	-0,25	0,09	0,11	0,08	0,37	0,28	0
вспомогательные рабочие	0,32	-0,33	-0,11	-0,24	0,32	0,23	-0,13	0	-0,06	0,20	0,17	0,25	0,57	-0,25
	0,95	1	0,96	0,39	0,96	0,84	0,90	1,5	1,15	0,72	0,78	0,25	1,28	0,5
	0,88	1	1,29	1,18	1,21	1,12	0,98	1	1,09	1,09	1,05	0,87	1,14	0,5
	1,17	0,66	1,29	0,96	1,28	1,16	1,19	1,19	1,23	1,23	1	1,28	1	0,5
	0,98	1	1,29	0,45	1,5	0,99	1,13	0,75	1,21	0,86	1,05	1,12	0,71	0,5
	0,93	1,32	1	0,92	1,07	0,73	0,83	1,25	0,78	0,54	0,85	1,25	0,28	0,5

3	4	5	6	7	8	9	10
1.16	0.98	0.83	0.87	0.75	0.75	0.28	0.5
0.66	0.90	0.79	0.87	0.62	1.12	0.57	0.5
0.5	0.98	1.04	1.12	0.37	1	0.14	-0.5
0.83	1.02	0.91	0.93	0.75	1	0.71	0.5
0.5	0.55	0.35	1.12	0.37	0.62	0.85	0.5
0.83	0.60	0.43	0.81	0.12	0.75	0.85	0.5
0.66	0.59	0.56	0.87	0.75	0.62	0.71	0.5
1.16	1.39	1.10	1.31	1.25	1.31	1	0.5
1.16	0.98	0.93	1.18	1.12	1.12	0.85	0.5
0.5	0.85	0.52	0.68	0.87	0.81	0.57	0.5
1	1.27	1.06	1.18	1.12	1	1.14	0.5
0.5	0.68	0.70	0.5	0.37	0.43	0.42	0.5
1	0.60	0.54	0.62	0.62	0.81	0.57	0.5
0.33	1.52	1.43	1.37	1.25	1.31	1.42	0.5
0.16	1.27	1.35	1.18	0.87	1.12	1.14	0.5
1	1.22	1.18	1.25	1.37	0.93	1.28	0.5
1	1.19	1.12	1.25	0.87	0.93	1	-0.5
0.66	0.82	0.89	1.06	0.37	0.87	0.85	0.5
0.33	1	0.97	0.87	0.87	1.18	1.14	0.5
1.23	1.08	0.75	1.12	1.06	1.14	0.5	
0.66	0.77	0.66	0.75	1.25	0.68	0.71	0.5

Окончание табл. 13

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
0.91	1	1.14	0.66	0.75	1.00	0.67	0.75	0.60	0.90	0.93	0.75	1.42	0.5
0.79	0	1.18	0.75	0.92	0.89	0.83	1.5	1.24	0.70	0.75	0.75	0.85	0.25
0.88	0.66	1.11	1.21	0.64	1.02	0.81	1.5	1.15	1.15	0.75	0.87	0.57	-0.25
0.93	1	1.44	0.48	1.14	1.06	0.81	1	0.96	0.97	0.93	0.5	1.14	1
0.57	-0.33	1	0.18	0.82	0.56	0.65	1.25	0.93	0.38	0.53	0.12	0.85	-0.25
0.47	-0.33	1.07	0.63	0.60	0.58	0.63	1.5	0.90	0.40	0.58	0	0.85	0
0.69	0	1.07	0.06	0.75	0.68	0.59	0	0.78	0.54	0.68	0.5	0.57	0
1.20	0.66	1.66	1.09	1.46	1.36	1.21	1.5	1.39	1.20	1.26	1.5	0.85	0.75
0.92	0	1.14	0.93	1.39	1.18	0.75	1.25	1.03	0.97	0.95	1.37	1.14	1.25
0.65	0	1.07	0.33	1.10	0.72	0.77	0.25	1	0.56	0.7	1.12	0.42	0.25
1.19	1	1.48	0.87	1.21	1.32	0.96	0.25	1.36	1	1.18	1.5	1.14	1.25
0.67	0.33	0.70	0.27	0.85	0.73	0.47	0.5	0.60	0.59	0.65	1.12	0.71	0
0.73	0.66	1.03	-0.24	0.92	0.66	0.60	0.5	0.87	0.36	0.62	1.12	0.42	1.25
1.39	1	1.70	1.36	1.5	1.48	1.44	1.25	1.57	1.40	1.41	1.62	0.85	1.25
1.20	1.33	1.40	1.42	0.96	1.34	1.08	1.25	1.21	1.22	1.25	1.12	1.14	1.25
1.15	0.33	1.37	1.24	1.21	1.31	1.01	1.25	1.27	1.29	1.1	1.37	1	1
1.13	1.33	1.29	1	1.10	1.31	0.86	1.25	1.27	1.11	1.03	1.5	1	1
0.77	0.66	1.11	0.66	1.10	0.93	0.78	1.5	0.96	0.81	0.76	0.75	1.14	1
1.03	0.66	1.37	0.63	1.03	1.05	0.98	1.25	1.45	0.97	0.83	1.12	0.57	0.75
1.14	1	1.48	0.78	1.21	1.27	0.95	0.75	1.30	1	1.16	1.25	0.85	1.25
0.74	-0.33	0.92	0.81	0.75	0.83	0.68	0.75	0.77	0.88	0.77	1	0.44	0.25

кет по каждому вопросу об удовлетворен-
руется количество респондентов, одинако-
кеты. Эти результаты позволяют рассчи-
подующей формуле (1):

$$\frac{) \times N_3 + (-1) \times N_4 + (-2) \times N_5}{N} \quad (1)$$

етворенности;
идентов, ответи: лших на данный вариант;
респондентов.

ли Вы организацией труда на предприя-

ювека.
т — 3 человека.

увек.
ит -0,167 из расчета:
 $+ \frac{(-1) \times 4 + (-2) \times 1}{4} = -0,167.$

й, и это характеризует состояние мотива-
зации с негативной позиции. Рассмотре-
лее полную картину.
дятся расчеты по всем вопросам об удов-
тков удовлетворенности можно опреде-
товленность и наибольшую неудов-
анном предприятии.
ких компаний в сфере производства, фи-
лтинга показало, каковы в целом причи-
родом (табл. 13).

дом должны рассматриваться только
тя бы одного из них из структуры
результатов анализа. Например

В связи с обеспечением удовлетворенности персонала своим трудом особое значение приобретает *содержание труда* как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Решая трудную задачу, профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие не только от процесса решения, но и затрачивая усилия на поиск наиболее продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели.

Познав удовольствие от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность такого удовольствия и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению этой деятельности вновь. Работник ожидает вознаграждения в виде интенсивных положительных эмоций, радости и удовольствия от труда как интересного вида деятельности, и его трудовой энтузиазм проявляется в ощущении полной (умственной и физической) включенности в деятельность, полной концентрации внимания, мыслей и чувств на деле. Человек знает, как следует действовать в тот или иной момент работы, поскольку четко осознал цели деятельности и не страшится возможных ошибок и неудач.

Методы организационного стимулирования персонала представлены в табл. 14.

Таблица 14

Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда. Укрупнение объема работы. Расширение содержательности труда

организационного стимулирования
<p>оуправляющихся автономных коллективов, ольных объединений работников в группы м организации.</p> <p>зможностей группового обсуждения готовя-</p> <p>(ротация) рабочих мест и операций.</p> <p>ссий.</p> <p>номочий.</p> <p>ной связи.</p> <p>тируемости труда.</p> <p>збоды распоряжаться ресурсами (оборудо- и, финансами).</p> <p>сонала во владении предприятием (обеспе- ственности).</p> <p>и вознаграждения идей (схема эффективна, аким образом можно внести предложения, жений ждут, что они будут замечены, рас- аждены)</p> <p>конкурсы.</p> <p>ального мастерства.</p> <p>мастер-классы ведущих специалистов.</p> <p>ективов: рабочих групп, бригад, отделов, диниц, подразделений — за достижение в, экономию времени или ресурсов</p> <p>организационного стимулирования на- етворенности работников своим трудом руда как основы образа жизни человека ость трудом во многом определяет удов- нтегральным показателем социального звека машиной на рутинных, низкоин-</p>

такой персонал раз в полгода или год, иначе будет потерян контроль над их рабо- той. Ежемесячно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная инфор- мация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собствен- ную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

А. Бирюк, заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Русская корона», считает, что на основании аттестации карьерой персонала низово- го звена можно управлять следующим образом: по результатам оценки выявлять со- трудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что- то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) — в будущем хорошие персональные кураторы, так как по роду своей рабо- ты они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высоким потенциа- лом, креативностью, инициативностью, лидерскими задатками, необходимо гото- вить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации.

Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его дея- тельности, статуса в группе либо организации позволяет добиться за 1—1,5 года по- вышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности персонала своей организации и удовлетворенности трудом.

Одной из актуальных проблем современного работающего человека явля- ется тотальная нехватка свободного времени. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных по- токов — все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время» и заставляют искать способы уплотнить ра- бочее время, искать резервы — для развития, освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, ув- лечений, отдыха, занятий спортом. Поэтому очевидна актуальность исполь- зования такого важного стимула, как свободное время в системе управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

Стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирова-

временем — поощрение работников за трудовую отдачу, за достижение трудознания особых условий занятости, среди предоставления дополнительного времени рабочих часов, применение

Таблица 15

ия свободным временем

улирования свободным временем
эвный оплачиваемый отпуск. нительных дней к отпуску. чиваемый отпуск.
иск без сохранения заработной платы
тулирование общей продолжительности недели, рабочего года при обязательном рмы рабочего времени. азделения работы. ная форма работы
занятость.
а на домашнем телефоне.

ия лучших сотрудников

л центра «Психея» (штат 10 чел.):
е только отпуска, отведенные сотрудни-
в повышения квалификации, как это бы-
зможность, которую используют компа-

Юрий Павлов, менеджер проектов PR-агентства Imageland Ukraine (штат 21 чел.):

«...Как таковой системы длительных отпусков у нас нет, однако они все же возможны. Нередко возникают ситуации, когда после завершения серии сложных проектов, требующих от человека максимальной концентрации, у того возникает психологический вакуум. Достиженные результаты не кажутся ему значимыми, а быстрое переключение на другие цели оказывается невозможным. Мне известны прецеденты, когда ключевых сотрудников принудительно отправляли в отпуск: иногда это единственная возможность сохранить и его, и клиента, с которым он работает. Я считаю, что творческий отпуск следует воспринимать как инвестиции в кадры. Однако отсутствие ключевого сотрудника приводит к временным потерям качества, вне зависимости от того, как построены рабочие процессы в компании».

Вячеслав Верко, директор V&G Design Studio (штат 25 человек):

«...Мы не практикуем длительных творческих отпусков, но после больших проектов даем группе сотрудников отпуск на 1–2 недели. Самый длительный отпуск был для команды сотрудников после грандиозного проекта, который длился четыре недели. Тогда они получили крупную премию и ушли в отпуск тоже на месяц. Наш эксперт-психолог считает, что в связи с психофизиологическими особенностями человека на то, чтобы полностью восстановиться, ему необходим как минимум месяц. Отпуск длительностью 1–2 недели дает возможность человеку лишь отдышаться. Организм и мозг за такое короткое время только начинают привыкать к отдыху — это период расслабления. Но после недели отдыха сотруднику будет еще тяжелее работать, нежели вообще без перерыва. И от “выгорания” подобный отпуск его не спасет».

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на решение следующих основных задач:

- привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;
- снижение текучести кадров;
- формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации;
- формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного

ым источником точного времени у них ос-
т временем персонала и его строгая регла-
отивации сотрудников?

тимулы хорошо сочетаются и должны
е стимулирования персонала, которая
а на совокупности правовых норм, за-
и средства воздействия на персонал
эного поведения и поощрения разви-
общества) форм отношений.

ция персонала

цените, насколько часто в своей практи-
аблице. Для этого следует обвести круж-
калы:

ненными	Оценка
й подчиненных при распре-	5 4 3 2 1
ритарный подход	5 4 3 2 1
ь информированности под-	5 4 3 2 1
боте и рабочему поведению ны руководителя	5 4 3 2 1
ненных	5 4 3 2 1
итию подчиненных	5 4 3 2 1
тельность к подчиненным	5 4 3 2 1
бований к исполнителю	5 4 3 2 1

Окопайте

Ошибки в работе с подчиненными	Оценка
16. Неумение использовать сильные стороны подчиненных для дости- жения намеченных целей	5 4 3 2 1
17. Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчи- ненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результа- тами их труда	5 4 3 2 1
18. Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	5 4 3 2 1
19. Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных си- туациях	5 4 3 2 1
20. Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на дейст- вия и поведение подчиненных	5 4 3 2 1
21. Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении поручен- ной работы	5 4 3 2 1
22. Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчинен- ными	5 4 3 2 1
23. Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	5 4 3 2 1
24. Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	5 4 3 2 1
25. Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчи- ненными	5 4 3 2 1

Подсчитайте сумму баллов, суммируя собственные оценки по указанным груп-
пам вопросов:

Номера вопросов	1, 6, 11, 16, 21	1, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сумма бал- лов	Запишите	Запишите	Запишите	Запишите	Запишите
Управлен- ческие	Недостаточ- ное исполь-	Неправиль- ный стиль	Ошибки, связанные	Нарушение этических	Ошибки в сфере

**ВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ
ОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

мулированием трудовой деятельности — направленного воздействия на поведение в том влиянии на условия его жизнедеятельности, побуждающие человека к труду. нированием труда, как и любая управленческая структуру (табл. 16).

Таблица 16

их элементов управления мотивацией
ем трудовой деятельности

Содержание элемента
<p>Руководители высшего уровня управления. Линейные и функциональные руководители других уровней. Руководители и специалисты службы управления персоналом. Первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы. Сами работники. Субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня</p> <p>Объектом управления в широком смысле выступает весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация и стимулирование труда всех категорий персонала организации, именно она является объектом управления в узком смысле.</p>

Содержание табл. 16

Наименование элемента	Характеристика элемента	Содержание элемента
Ресурсы управления	Обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия	<p>Ресурсы включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.); • экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага); • информационно-коммуникативные ресурсы; • организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); • социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)
Функции управления	Виды деятельности по управлению, характеризующиеся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления	<p>Выделяют:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) общие функции в соответствии со стадиями управления: <ul style="list-style-type: none"> • прогнозирование и планирование; • организация; • стимулирование; • координация и регулирование; • контроль, учет, анализ; 2) конкретные функции управления мотивацией и стимулированием труда: <ul style="list-style-type: none"> • проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; • формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала; • определять содержание и структуру системы стимулирования персонала; • разрабатывать системы

тешно функционирует на рынке запчастей гва 10 лет. За это время компания выросла зупное торговое предприятие с различными торговля запчастями, поставки на заказ, обилей и мотоциклов.

структурно организован в несколько отделов: отдел специальной техники, автомагазин и всегда были достаточно ощутимыми (до леднее время отмечается усиление конкурной наценки, борьба за клиента и, как следродаж.

танню приглашены бизнес-консультанты, бюджетного планирования, управления дажам. Проведена реструктуризация комые направления продаж (запчасти для спе

ия сотрудников компании — оклад, которого вознаграждения сотрудников. В комия по итогам работы отдела за месяц. ановлена шкала (для каждого подразделеисляется премия каждому сотруднику отивидуализация выплаты премий достигаии определения индивидуальной премии иентируется на отсутствие ошибок и субьтудника.

ый отпуск (три недели в год), оплачиваеды (50%), униформа (спецодежда), подаривный тариф мобильной связи.

доволен темпами роста и развития, он счигенциал сотрудников коммерческих отдеов по продажам в росте объемов продаж ювных источников роста директор видит мотивации и стимулирования труда для Он ставит задачу перед консультантами — ивации, которая бы ориентировала персоисширение клиентской базы компании.

овлетворенности трудом и трудовых цен-

ния и содержание работы, высокая зарплата не является ведущим фактором мотивации;

• персонал мотомагазина также удовлетворен существующим положением по всем параметрам.

Вопросы. Есть ли недостатки у существующей технологии организации продаж, которые негативно влияют на мотивацию персонала? Сделайте краткое заключение о состоянии системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации. С каких отделов (подразделений компании) необходимо начинать преобразования?

Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

• стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину и скуку в заданиях;

• поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;

• предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;

• своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;

• обращаться со своими подчиненными как с личностями;

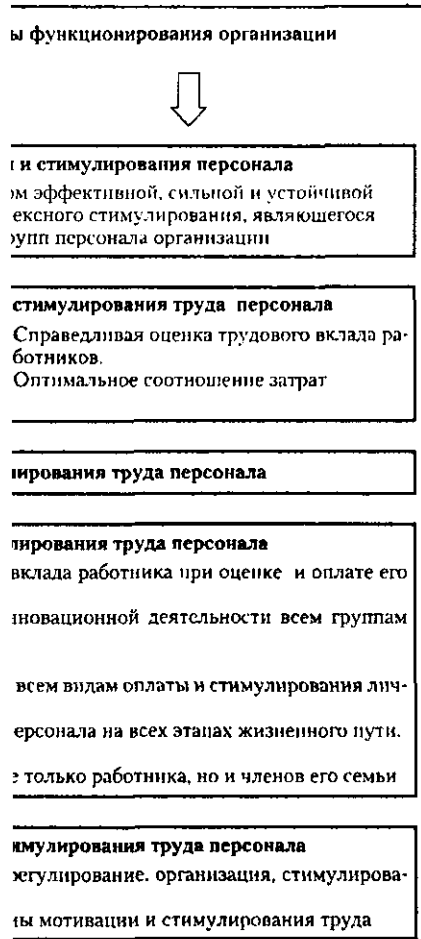
• привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;

• стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;

• обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме обратной связи.

Эффективность управления мотивацией и стимулированием персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации (рис. 6). **Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.**

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели.



Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, это может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.

Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации и их содержание представлены на рис. 7.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда, представлены в табл. 17.

Среди документов, перечисленных в табл. 17, особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

Демотивирующая регламентация

В одной из столичных фирм, занимающейся поставками стоматологического оборудования, правила поведения напечатаны золотом, вставлены в рамку и развешены по всему офису: приходите на работу ровно к 9:00; опоздание на пять минут карается лишением обеда, на 10 минут — лишением премии, на 20 минут — лишением заработной платы; уходить с работы можно только после того, как начальник оценит проделанную вами работу. На это не должно быть времени 19:00, но обед не должен мешать

1.1. Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации
Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования
Диагностика мотивации работников организации
Политика стратегии управления персоналом организации
2. Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования
2.3. Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования труда персонала
Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала
Описание и анализ рабочих мест (должностей)
3. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности
4. Рейтингование рабочих мест (должностей)
Установление базовых окладов, установление надбавок с учетом результатов анализа рыночной стоимости
Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования)
Разработка структуры и содержания социального пакета
4.2. Дифференциация социального пакета по категориям персонала
Выделение основных направлений нематериального стимулирования

Таблица 17

Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Составляющие системы мотивации и стимулирования	Нормативно-регламентирующие документы
Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	Коллективный договор. Трудовой договор. Положение о системе управления персоналом. Положение о персонале. Правила внутреннего распорядка. Положение о подразделении. Должностная инструкция. Штатное расписание. Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.
Материальное стимулирование	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 др.
Нематериальное стимулирование	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 фирменного профессионального образования.

КАНИЕ

имулирования	3
лирование персонала	21
анием трудовой деятельности	54

Учебное издание

**Кибанов Ардалий Яковлевич,
Баткаева Ирина Александровна,
Митрофанова Елена Александровна и др.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.
МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
Учебно-практическое пособие