

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е. А. Родионова

**«Мотивация и стимулирование персонала в организации»
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Издательство Санкт-Петербургского государственного университета
2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования.

- 1.1. Понятие потребностей.
- 1.2. Содержательные теории мотивации
- 1.2. Мотивация трудовой деятельности
- 1.3. Мотивация и стимулирование.
- 1.4. Социально-психологические особенности мотивации и

стимулирования персонала в организации

Дополнительный материал по главе 1.

Практические задания, упражнения и кейсы по главе 1.

Глава 2. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации

2.1. Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации

2.2. Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала

2.3. Системы формирования вознаграждения

2.4. Технология грейдинга

Дополнительный материал по главе 2.

Практические задания, упражнения и кейсы по главе 2.

Глава 3. Технология разработки системы мотивации и стимулирования.

3.1. Технологический подход к разработке системы мотивации и стимулирования в организации

3.2. Технология аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации

3.3. Разработка и оптимизация системы мотивации и стимулирования

Практические задания и кейсы по главе 3

Тест для самопроверки

Заключение

Литература по курсу.

Приложения

Пособие представляет систематизированное изложение теоретических и прикладных аспектов трудовой мотивации, технологических этапов разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования.

Выполнение практических заданий и контрольных тестов способствует формированию и совершенствованию практических навыков консультирования по разработке и внедрению системы мотивации и стимулирования, повышения эффективности работы персонала, закреплению знаний по вопросам мотивации и стимулирования персонала в организации.

Пособие может быть полезно студентам, специализирующимся в области менеджмента, психологии управления и профессиональной деятельности, а также специалистам, занимающимся вопросами мотивации и стимулирования персонала в организации.

Введение

Мотивация трудовой деятельности — раздел психологического знания, сформировавшийся на стыке фундаментальных отраслей психологии управления с практическими запросами профессиональной деятельности. Считается, что эффективная деятельность человека в любой сфере предполагает прежде всего достаточно высокую степень мотивации. Исследование закономерностей развития мотивации делает возможным прогнозы по поведению личности в той или иной ситуации, в том числе и при принятии решения по успешной реализации определенной управленческой задачи. С высокой мотивацией работы персонала связывают его эффективность. Руководители, умеющие задействовать мотивы подчиненных, достигают, как правило, значительных успехов в решении управленческих задач. Именно поэтому мотивационная сфера является одним из главных объектов изучения современной психологической науки и менеджмента.

Учебное пособие «Мотивация трудовой деятельности» опирается на такие учебные курсы, как «Психология мотивации персонала», «Общая психология», «Психология личности», «Психология деятельности», «Организационная психология», «Психология менеджмента» «Общий психологический практикум» или иные практикумы по этим дисциплинам.

В пособии излагаются основные теоретические и прикладные аспекты мотивации и стимулирования персонала в организации. Теоретический блок включает в себя рассмотрение основных вопросов мотивации и стимулирования, в блоке практикума предложены тесты (тест минимальной компетентности, позволяющий проверить свои начальные знания по вопросам мотивации и стимулирования персонала, и контрольный), кейсы¹ по темам, рассматриваемым в пособии, практикумы по курсу «Психология мотивации персонала» и диагностический минимум. Итоговым контрольным заданием является разработка системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Пособие завершается списком литературы по курсу.

¹ Кейс - это метод упражнения и принятия решения. Кейсы содержат в своей основе проблему или конфликт, которые должны быть решены. Существенной отличительной чертой при этом является то, что имеется не одно правильное решение, а разные варианты, которые показывают различные «за» и «против».

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования

1.1. Понятие потребностей

Первой работой, специально посвященной потребностям, считается книга Л. Brentano («Опыт теории потребностей», 1921). Он определил потребность как всякое отрицательное чувство, соединенное со стремлением устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности.

С тех пор появилось много различных точек зрения на ее сущность – от чисто биологических, до социально-экономических и философских (теория З. Фрейда о влечении и Г. Холла о «драйве»)(теория В.С. Магуна о потребностях как отсутствии блага и Д.А. Леонтьева как отношении между личностью и окружающим миром).

Существует довольно большое количество классификаций потребностей. Потребности делятся на первичные (базовые, врожденные) и вторичные (приобретенные, социальные). В отечественной психологии потребности делятся на материальные, духовные и социальные.

Симонов П. В. в монографии «Мотивированный мозг» дает классификацию потребностей человека, разделяя их на три группы: витальные, социальные и идеальные (1987).

Зарубежные психологи не столько классифицируют потребности, сколько дают их перечисление. Уильям Макдауголл выделил следующие потребности («Различение эмоции и чувства», 1928):

- пищедобывание (поиск и накопление пищи);
- отвращение; неприятие и избегание вредных веществ;
- сексуальность; ухаживание и брачные отношения;
- страх; бегство и затаивание в ответ на травмирующие, причиняющие боль и страдание или угрожающие этим воздействия;
- любознательность; исследование незнакомых мест и предметов;
- покровительство и родительская опека; кормление, защита и укрытие младших;
- общение; пребывание в обществе себе равных, а в одиночестве – поиск такого общества;

- самоутверждение; доминирование, лидерство, утверждение или демонстрация себя перед окружающими;
- подчинение; уступка, послушание, примерность, подчиненность тем, кто демонстрирует превосходящую силу;
- гнев, негодование и насильственное устранение всякой помехи или препятствия, мешающих свободному осуществлению любой другой тенденции;
- призыв о помощи, активное обращение за помощью, когда собственные усилия заканчиваются полной неудачей;
- создание; создание укрытий и орудий труда;
- приобретательство; приобретение, обладание и защита всего, что кажется полезным или привлекательным;
- смех; высмеивание недостатков и неудач окружающих вас людей;
- комфорт; устранение или избегание того, что вызывает дискомфорт (смена позы, местонахождения);
- отдых и сон; склонность к неподвижности, отдыху и сну в состоянии усталости;
- бродяжничество; передвижение в поисках новых впечатлений.

Американский психолог Генри Александр Мюррей, понимает потребность как форму проявления интенциональной природы психики, в соответствии с которой живой организм побуждается к осуществлению качественно определенных форм деятельности, необходимых для сохранения и развития индивида и рода. В своей книге «Исследование личности» (1938) Генри Мюррей выделяет психогенные потребности: в агрессии, доминировании, достижении, защите, игре, избегание вреда, избегание неудач, избегание обвинений, независимости, неприятию, осмысленности, познании, помощи, покровительстве, понимании, порядке, привлечении внимания к себе, признании, приобретении, сексе, созидании, сохранении, уважении, унижении.

Э. Фромм считает, что у человека имеются следующие социальные потребности:

- в человеческих связях (чувство «мы», избегание одиночества);
- в самоутверждении (собственная значимость, избегание чувства неполноценности);
- в привязанности (теплые чувства к живому существу и необходимость в ответных);

- в самосознании (сознание себя неповторимой индивидуальностью);
- в системе ориентации и объекте поклонения (причастность к культуре и идеологии).

Выделяют также группу «невротичных» потребностей, неудовлетворение которых может привести к невротическим расстройствам: в сочувствии и одобрении, во власти и престиже, в обладании и зависимости, в информации, в славе и справедливости.

Интересна классификация потребностей, в которой выделяются эндогенные и экзогенные потребности.

Ильин Е.П. говорит о необходимости разделения понятий «потребность организма» и «потребность личности» (рис. 1):

Потребности организма (нужды)		
Не осознаваемые (не ощущаемые)	Осознаваемые (ощущаемые) биологические	Осознаваемые (понимаемые) социальные
Потребности личности		

Рис. 1. Виды потребностей человека

Т. О. и В. Г. Соломанидины выделяют следующие виды потребностей и их свойства (рис. 2, таблица 1):

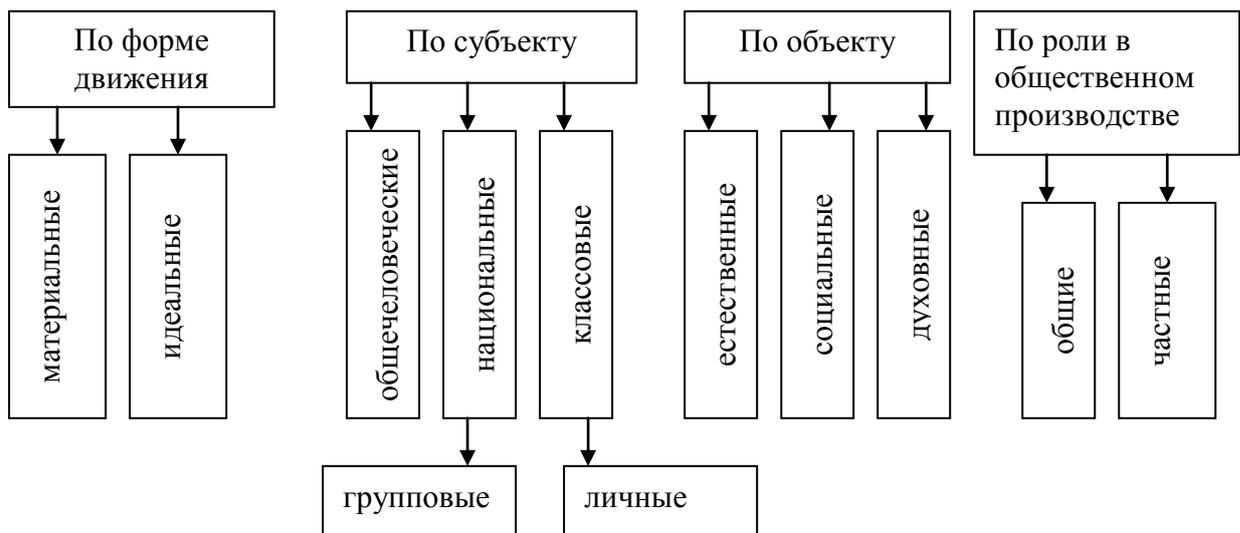


Рис. 2. Виды потребностей

Свойства потребностей

Свойства	Описание
Иерархичность и соподчиненность	По мере насыщения низших потребностей, удовлетворяющихся в первую очередь, происходит рост высших потребностей
Динамичность	Потребности изменяются как количественно, так и качественно, вплоть до полного насыщения
Взаимозаменяемость	Одна потребность высшего порядка заменяется другой: ограниченные возможности повышения содержательности труда могут быть компенсированы улучшением условий труда
Относительность	Развитие системы наших потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем удовлетворения их у соседей, знакомым и своеобразным подтягиванием к общепринятым стандартам

1.2. Содержательные теории мотивации

Изучением иерархии потребностей и ее влиянием на мотивацию работника занимаются содержательные теории мотивации (делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения). Авторами содержательных теорий являются А. Маслоу, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдельфер.

Теория человеческой мотивации А. Маслоу

А. Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей (рис. 3).



Рис. 3. Иерархия потребностей согласно А. Маслоу

1. Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда в работах современных исследователей их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. Потребность в безопасности. Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности. Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

4. Потребности в уважении. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т. е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении. Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Считается, что потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь; только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В практике и теории управления подчеркивается, что только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория Ф. Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Ф. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал *гигиеническими или поддерживающими факторами*. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни

мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя **политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.**

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал *мотиваторами* или *удовлетворителями*. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя **достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.**

Итак, в работах Ф. Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

- 1) гигиенические факторы, которые, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;
- 2) мотиваторы, которые могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать упор на гигиенические факторы как на основные при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведенных Ф. Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда

воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Теория мотивации Д. Макклеланда

В своей теории Дэвид Макклеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения *трёх потребностей высшего уровня*: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчиненных с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти является выражением желания человека контролировать влияние на других людей. Д. Макклеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым. Он обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности.

Потребность в принадлежности отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

1.3. Мотивация трудовой деятельности

Мотивационная структура трудовой деятельности включает в себя цели – будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность, потребности, мотивы, побуждающие к действию.

Мотивация трудовой деятельности рассматривается психологами как специфический вид мотивации

Ильин Е.П. В своей работе «Мотивация и мотивы»² (Ильин Е.П., 2000) разделяет мотивы, связанные с трудовой деятельностью, на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора профессии.

Мотивы трудовой деятельности. Рассмотрим побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом:

- 1) побуждения общественного характера (осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям (лечение больных, обучение детей и т. п.), общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает – тот не ест»);
- 2) получение определенных материальных благ для себя и семьи;
- 3) удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации, уважении, общественном признании (человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и созидатель).

Мотивы выбора профессии. Выбор профессии – сложный и порой долгий мотивационный процесс. На выбор профессии влияет общественный престиж (мода), материальный критерий, интерес к профессии (нередко романтического характера). Е.П. Ильин выделил механизм выбора профессии (рис. 4):

² Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб: Питер, 2000. – 512 с.

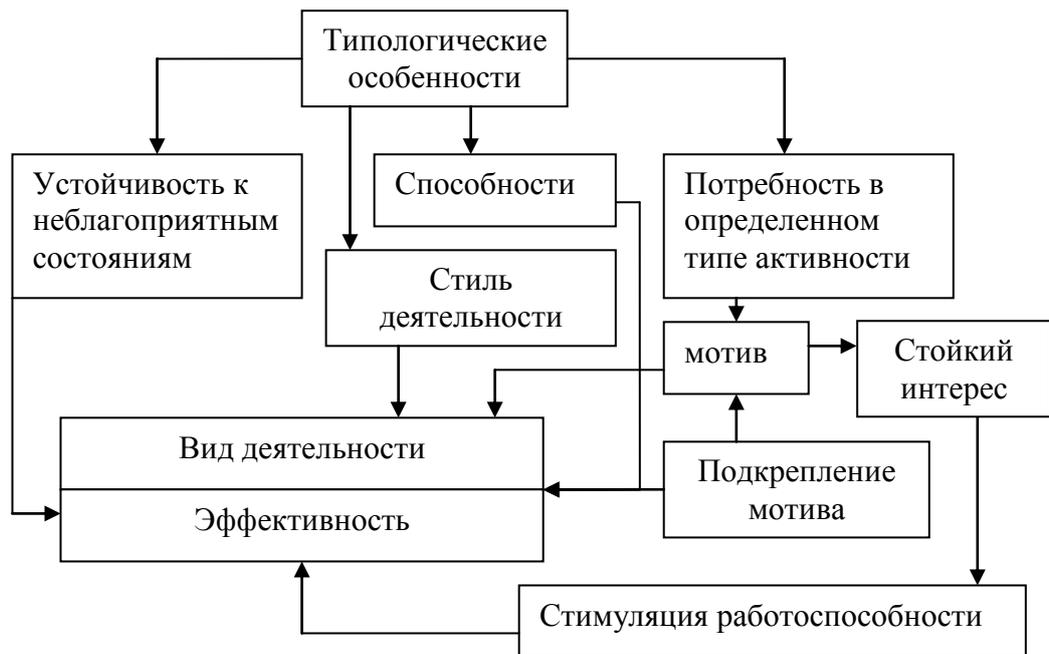


Рис. 4. Психологические механизмы выбора вида деятельности и ее эффективности

Если у человека имеется поверхностное, неадекватное представление о профессии, о тех требованиях, которые она предъявляет, то происходит рассогласование между склонностями и способностями, с одной стороны, и психологическим содержанием работы – с другой.

Мотивы выбора места работы:

- Оценка внешней ситуации: величина заработной платы, льготы, социальный пакет, близость к дому, удобство транспортного сообщения, эстетика места работы и наличие вредного производства, наличие твердого или свободного графика работы, надежность и престиж фирмы, компании, мера ответственности, возможность одновременного обучения, психологический климат в коллективе, система поощрений и наказаний.
- Оценка своих возможностей: состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально-важных качеств, уровень образования, стрессоустойчивость, склонность к определенному темпу работы (динамичность или монотонность).
- Оценка выбираемого места работы с учетом интересов касается возможности карьерного роста.

Мотив выбора профессии и места работы классифицированы Э. С. Чугуновой. Она выделяет доминантный тип профессиональной мотивации (устойчивый

интерес к профессии), ситуативный тип профессиональной мотивации (влияние жизненных обстоятельств, которые не всегда согласуются с интересами человека) и конформистский (суггестивный – внушающее влияние со стороны ближайшего окружения).

Мотивы ухода (увольнения) с работы:

- Объективные: слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, служба в армии, продолжение образования, рождение и уход за ребенком.
- Объективно-субъективные: условия труда, невозможность профессионального роста.
- Субъективные – психологический климат в коллективе.

Закрепление мотивов, связанных с трудовой деятельностью, зависит от удовлетворенности работающих многими факторами трудовой деятельности, выраженные в распространенных теориях, в частности в теории ожиданий В. Врума и теории баланса Дж. С. Адамса.

Теория мотивации через ожидания В. Врума

В соответствии с этой теорией, человек мотивирован вести себя так, чтобы получить желаемую комбинацию ожидаемых исходов. Центральную роль в регуляции поведения индивида в этой модели играет восприятие работником ситуации.

В этой модели под ожиданиями понимаются верования людей, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения, то есть ожидания соединяют усилия с выполнением задачи.

Инструментальность - характеристика задачи (ИЗ), отражающая восприятие индивидом того, насколько выполнение задачи является инструментом получения желаемого исхода, это его убежденность, что определенный исход соответствует определенному уровню результативности работы. ИЗ варьирует в диапазоне от -1 до +1. Если инструментальность задачи равна -1, то есть человек уверен, что ничего не получит в результате выполнения задачи, то уровень усилий будет самым низким.

Валентность - характеристика исходов (вознаграждений), отражающая потребности, предпочтения личности, значимость исходов для него. Валентность также варьирует в диапазоне от -1 до +1 (-1 - отталкивающий исход, +1 - самый привлекательный исход).

Мотивация рассчитывается по формуле: $M = O_{\pm} \times ИЗ_{\pm} \times В_{\pm}$.

Как видно из формулы, в результате оценивания индивидом наиболее важных для него аспектов ситуации, он может оказаться положительно мотивированным на решение задачи, демотивированным (отсутствие желания выполнять поставленную задачу) или отрицательно мотивированным (выраженное нежелание).

Мотивация к приложению больших усилий для достижения поставленной задачи возникает, если работник уверен, что сможет решить ее, только приложив большие усилия, и способен их приложить (O+), положительно оценивает возможные исходы (вознаграждения и пр.) решения задачи (B+), считает, что вероятность получения желаемого исхода достаточно велика (ИЗ+).

Итак, суть этой теории отражена в формуле: Мотивация = Ожидание 1 * Ожидание 2 * Валентность (рис. 5, рис. 6).

Ожидание 1 – это вероятность того, что усилия по выполнению работы увенчаются ее успешным выполнением;

Ожидание 2 – это вероятность того, что выполнение работы приведет к ее разнообразным конечным результатам;

Валентность – это ценность разнообразных конечных результатов работы для индивида.

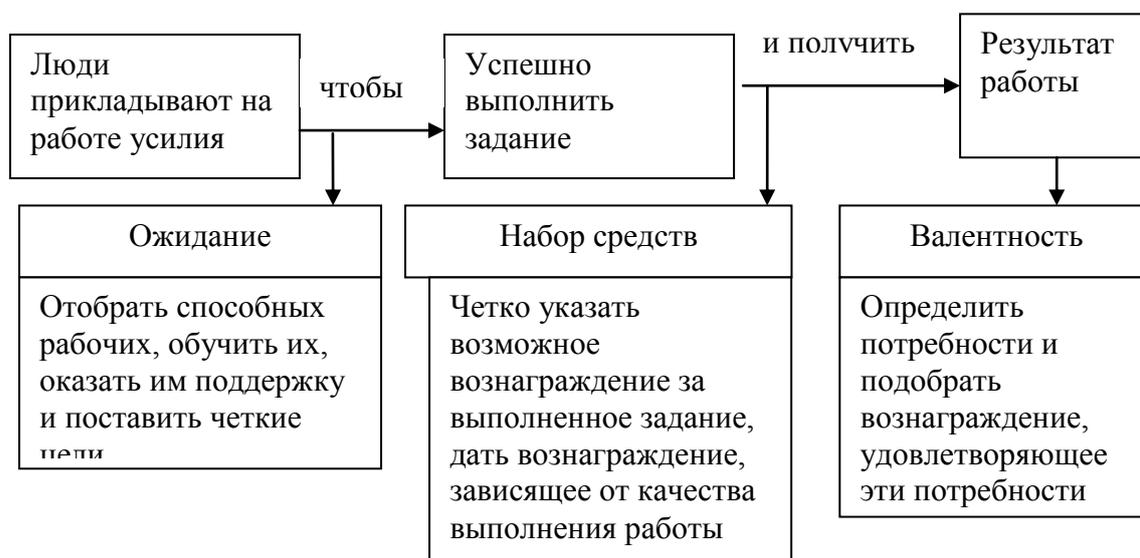


Рис. 5. Структура понятий теории ожиданий В. Врума

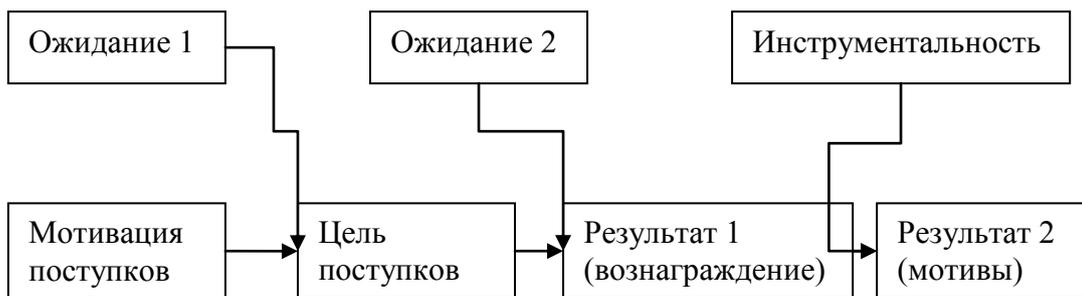


Рис. 6. Основные элементы процессуальных теорий

Внешние вознаграждения даются индивиду другими людьми на рабочем месте. Внутренние вознаграждения человек получает непосредственно от выполнения задания.

Теория баланса Дж. Стейси Адамса

Теория баланса основана на теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Люди стремятся поддерживать соответствие между их представлениями, верованиями и пр. Рассогласование в сбалансированной системе представлений индивида вызывает у него чувство дискомфорта, внутреннего конфликта, которое человек старается снять различными способами.

В соответствии с теорией Дж. Стейси Адамса, взаимодействие нанимателя и наемного работника может быть описано как обмен с выделением в нем двух компонентов:

вклад работника <=> исход
(усилия, квалификация и пр.) (заработная плата, признание и пр.)

Работник выдвигает следующие требования к исходам:

- исходы должны соответствовать приложенным усилиям;
- исходы должны удовлетворять потребности работника;
- разные исходы должны быть различимы (гибкий график работы, льготный отпуск, квартира, удобный кабинет, персональная надбавка);
- вероятность получения желаемого вознаграждения должна быть достаточно высока.

Индивид проводит два ряда сравнения полученных исходов:

- сравнивает реальный исход с ожидаемым;
- сравнивает собственный исход с исходами значимых других - референтных групп или групп, выполняющих такую же работу.

Результатом сравнения соотношений вкладов и исходов может стать баланс или дисбаланс в представлениях индивида. Оценка ситуации: «У них за такие же усилия столько же платят» - означает воспринятый баланс соотношений и способствует воспроизводству работником прежней интенсивности усилий и настойчивости в решении поставленной задачи. Воспринимаемый дисбаланс может позитивным, когда результат социального сравнения в пользу сравниваемого, или негативным – если он не в пользу работника. Восприятие негативного дисбаланса означает, что работники рассматривают свою заработную плату как несправедливо заниженную, и вызывает соответствующие переживания.

Поведение человека, связанное с процессом восприятия, имеет следующие тенденции:

- 1) Индивиды стремятся максимизировать количество собственных позитивных исходов.
- 2) Они сопротивляются необходимости увеличить вклад, если это требует существенного увеличения усилий или увеличивает издержки.
- 3) Они сопротивляются необходимости поведенческих изменений, противоречащих их представлению о себе или самооценке.
- 4) Индивид скорее изменит представление о вкладах и исходах других, чем представление о себе.

Стремясь избавиться от внутреннего дискомфорта, вызванного восприятием несоответствия своего соотношения вкладов и исходов соотношению вкладов и исходов других значимых групп, индивиды прибегают к различным способам уменьшения этого дисбаланса. Наблюдения и специальные исследования выявили следующие способы уменьшения дисбаланса:

- работник может увеличить вклады (усилия, квалификацию и пр.);
- может уменьшить вклады (устраивать перекуры, чаепития и пр.);
- может стремиться увеличить исходы (обивать пороги с просьбами о повышении заработной платы и пр.);
- может стремиться уменьшить исход (просить понизить заработную плату, чтобы меньше требовали);
- может просто покинуть поле (прогулы);
- может исказить вклады и исходы других ("другие имеют больше опыта" и пр.);

- может искажать представление о собственных вкладах и исходах;
- может изменить уровень сравнения или референтную группу.

Помимо оценок возможности решения задачи, желательности возможных исходов и вероятности их наступления, на интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида влияет совокупность разнообразных аспектов внутренней и внешней природы, активизирующих его:

- страхи (наказания, возможной аварии, неудачи и пр.);
- прием допингов (кофе, например);
- психическое состояние (усталость, раздраженность, взвинченность, окрыленность, радость и пр.);
- внешние воздействия (суета, шум, интенсивное движение людей, вскрики и т.п.);
- соревнование;
- чувства (зависть, ревность);
- увлеченность задачей и т.д.

На интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида влияет и трудность задачи, стоящей перед исполнителем. Специалисты отмечают, что задачи разной трудности требуют разной интенсивности мотивации, проявляющейся в разной степени активации нервной системы. Максимальной результативности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации, которая тем больше, чем сложнее и труднее задача. Для каждой задачи существуют своя недостаточная и излишняя мотивация, отрицательно сказывающаяся на результатах ее решения.

Теории о мотивации людей и поведении в управлении: «традиционная теория Х» и «теория Y» (Дуглас МакГрегор).

Традиционную теорию Х называют методом «кну́та и пряника». В этой теории управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. Из-за этого работники должны быть под пристальным наблюдением, для чего разрабатываются комплексные системы контроля. Считается, что в таком случае необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Согласно этой теории, работники проявляют мало амбиции без привлекательной программы поощрения и избегают ответственности, если это возможно.

Менеджер по Теории X, как правило, считает, что всё должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь, что все предполагаемые работники ищут выгоды для себя. Как правило, такие руководители полагают, что единственная цель заинтересованности сотрудников в работе — это деньги. В большинстве случаев они обвиняют в первую очередь человека, не ставя вопрос о том, что, может быть, винить надо систему, стратегию или отсутствие подготовки.

Более того, руководители Теории X не могут доверять ни одному сотруднику, и это постоянно всеми средствами показывается вспомогательному персоналу. Менеджера Теории X можно назвать препятствием производительности и моральному духу сотрудников.

Многие руководители (в 60-е годы), как правило, поддерживали Теорию X в том её аспекте, что они довольно пессимистически оценивали своих работников. Менеджер Теории X считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, что они скорее будут избегать обязанностей и что работа менеджера заключается в структурировании деятельности и побуждении сотрудников. Результатом такого мышления стало то, что руководители Теории X естественным образом принимают более авторитарный стиль, основанный на угрозе наказания.

Один из серьезных недостатков этого стиля управления — то, что он имеет гораздо больше шансов вызвать отрицательный эффект масштаба в больших предприятиях, кроме того, в цивилизованных странах данная теория не срабатывает даже применительно к работникам физического труда. Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода Y, по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы. Теория Y позволяет расширять бизнес при одновременном увеличении прибыли, поскольку заводские рабочие имеют свои собственные обязанности.

В этой теории управление предполагает, что работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль и самоуправление, направили. Считается, что сотрудники получают удовольствие от своих обязанностей, связанных как с умственным, так и физическим трудом, испытывают желание проявлять творческое и прогрессивное мышление в производстве, если

представляется возможность. Существует шанс повысить производительность, предоставляя служащим свободу работать по мере своих возможностей, не увязая в правилах. Менеджер Теории Y считает, что при благоприятных условиях большинство людей хотят работать хорошо и что у рабочей силы есть резерв неиспользуемых творческих способностей. Они верят, что удовлетворение от хорошего выполнения своей работы является мощным стимулом само по себе. Многие люди понимают Теорию Y как позитивный набор предположений относительно работников. В своей книге «Человеческая стороны предприятия» Д. МакГрегор приводит доводы в пользу того, что руководители должны быть открыты для более позитивного взгляда и возможностей, которые он создает.

Дуглас МакГрегор создал свою теорию, применительно к американским компаниями, а японец Уильям Оучи, основываясь на его теории, развил свой подход в управлении персоналом и назвал его теорией Z (таблица 2).

Таблица 2.

Теории мотивации в управлении

Традиционный подход	Современный подход	
	Теория Y	Теория Z
Теория X	Теория Y	Теория Z
Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избегать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости

Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

Для характеристики структуры мотивов профессиональной деятельности можно воспользоваться способом, предложенным Б. И. Додоновым. Он отмечает, что причинами любой деятельности может быть совокупность следующих четырех факторов:

- удовольствие от самого процесса деятельности – П;
- прямого результата деятельности – Р;
- вознаграждения за деятельность – В;
- стремление избежать наказания – Д.

Каждая из этих причин может иметь и отрицательную валентность, не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее:

- (- П) – процесс деятельности человеку неприятен, тягостен;
- (- Р) – отталкивает тот результат, который должен получиться (например, вред людям);
- (- В) – вознаграждение предлагается за отказ от работы или за заведомый брак;
- (- Д) – за данную деятельность грозит наказание или штраф.

Таким образом, мотивационную структуру любой деятельности любого работника можно представить можно представить четырехчленной формулой ПРВД с тем или иным индексом (от 0 до 3, обозначающих степень выраженности у человека данного фактора). Тогда для рабочего, который трудится ради заработной платы, формула мотива будет выглядеть примерно так:

$$-P_2 P_0 V_3 D_{1-2}$$

Для рабочего, которому работа доставляет удовольствие:

П₂ Р₃ В₁₋₂ Д₀

Особенности мотивации предпринимательской деятельности

О. С. Дейнека отмечает следующие особенности мотивации предпринимательской деятельности:

1) свобода выбора и поиска способов экономических действий, ориентация на собственную цель, игнорирование давления группы (поле независимость, внутренний локус контроля);

2) преобладание рассудочности над импульсивностью, высокий уровень неопределенности принимаемых решений, наличие риска, угроза потерь (склонность к риску, ответственность);

3) стремление бороться и побеждать, преобладание мотива достижения над мотивом избегания неудачи (потребность в самоактуализации и общественном признании, направленность на результат).

Е. К. Завьялова, С. Т. Посохова в своей работе «Психология предпринимательства» выделяют мотивы выбора предпринимательской деятельности:

1. Независимость, самостоятельность в работе.
2. Возможность реализовать свои способности.
3. Материальная обеспеченность.
4. Полезность работ для других людей.
5. Авторитет у окружающих.

Е.К. Завьялова резюмирует, что предпринимательская деятельность является полимотивированной, важной составляющей ценностно-мотивационной структуры предпринимателя является отношение к успеху.

1.4. Мотивация и стимулирование

Сущность мотивации персонала

Выше мы выяснили, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии **мотив** - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его.

Под **мотивом** понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом. Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

Предрасположенность – внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям. **Мотив** – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием установка.

Функции мотивов:

- 1) Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);
- 2) Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);
- 3) Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);
- 4) Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);
- 5) Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов:

- Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);
- Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
- Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Мотивация – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу.

Термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которая часто обозначается неуклюжим термином «мотивирование».

Мотивация в кадровом менеджменте подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности.

Мотивации персонала в кадровой работе - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- сферу профессиональных и личных интересов;
- стремление сделать карьеру;
- стремление к власти;
- готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п.

Соломанидина Т. О. указывает, что мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»: ожидание работника от компании, ожидания компании о работника, факторы внутренней и внешней среды (рис. 7).

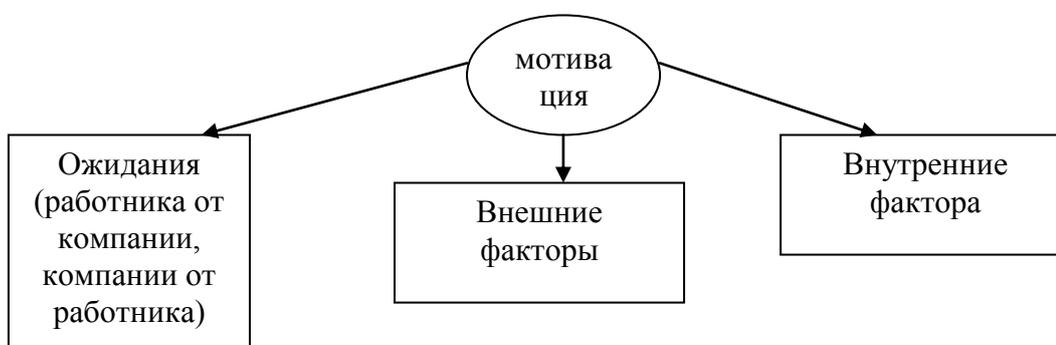


Рис. 7. Составляющие мотивации в управлении

Ожидания (работника от компании, компании от работника) выделены в четыре основные группы и рассматриваются в таблицах 3 и 4. При этом, рассматривая ожидания работника от компании, выделяются:

- 1) личные ожидания;
- 2) групповые ожидания;
- 3) статусные ожидания;
- 4) Культурно-этические ожидания.

Рассматривая ожидания компании от работника, выделяются следующие группы:

- 1) Трудовые ожидания;
- 2) Групповые ожидания;
- 3) Ожидания по обеспечению безопасности;
- 4) Культурно-этические ожидания.

Таблица 3.

Ожидания работника от компании

элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество рудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
Групповые ожидания	Конформность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Таблица 4.

Ожидания компании от работника

элементы	Характеристика
Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые ожидания	Конформность, дружна бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, не принадлежность к группам риска, не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Таким образом, мотивация персонала – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Мотивация персонала - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому (рис. 8).

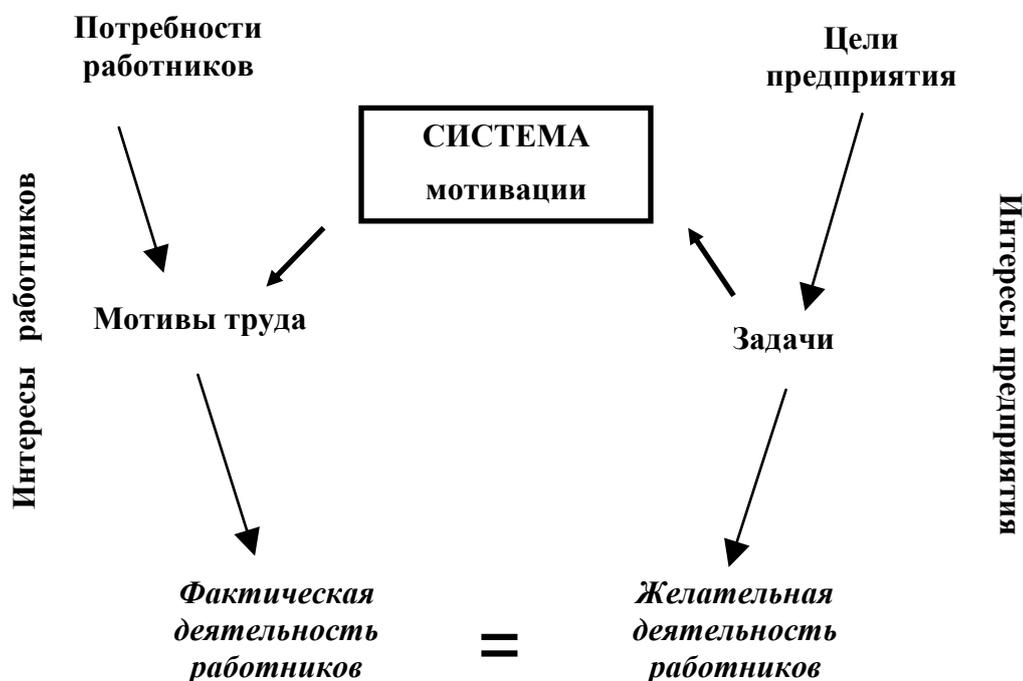


Рис. 8. Целевая структура системы мотивации

Стимул и стимулирование.

Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул».

Стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности.

Стимулы переводят потребности в интересы и мотивы, т. е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность (двигатель производства). Выделяют следующую классификацию стимулов (таблица 5).

Таблица 5.

Классификация стимулов по факторам

Фактор	Стимулы
масштаб воздействия	Глобальные (воздействие потребления на производство), финансов на экономику); региональные (цены на нефть на Ближнем востоке, цены на хлопок в Средней Азии); в масштабах станы (инфляция, миграция, рождаемость); отраслевые, внутриорганизационные.
Повторяемость	Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы
Объект стимулирования	Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (по результатам деятельности всего коллектива)
Интенсивность воздействия	Слабые, средние, сильные
Результаты деятельности от нормы	Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (отставание, отклонение от нормативов)
Виды	Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые
Степень определенности стимула до совершения действия	Опережающие и подкрепляющие
Временной интервал между результатами деятельности и получения стимула	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущие (с отставанием от деятельности: еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и т.д.), перспективные (за год, за пять лет, при выходе на пенсию)

Степень и характеру конкретности условий получения стимула	Общие (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонные (стимулы утверждаются за заранее оговоренные результаты), состязательные (за занятое место в соревновании или конкурсе)
--	---

Стимулирование - процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию, поощрение.

Стимулированием в управлении называют воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника. Взаимосвязь мотива и стимула представлена в таблице 6.

Таблица 6.

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотив	Стимул
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: Производительность; Качество работы; Повышение занятости; Рост квалификации и мастерства; Повышение ответственности; Совмещение должностей; Работа на одном предприятии	Рост заработной платы Доплаты, надбавка к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премияльная система Социальный пакет Система участия в прибылях Комиссионные с объема продаж
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): Призвание Переключение Самовыражение Любознательность Творчество Изобретательство	Предоставление работы по интересам, по призванию Перестройка работы: расширение, обогащение Повышение творческого характера труда Учет личных качеств и способностей работника

Продолжение таблицы 6.

<p>Рационализаторство Занятие наукой</p>	<p>Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретение, открытие Гибкие графики работы Доступ к новой информации Всеобщее признание и уважение</p>
<p>Мотивы социального взаимодействия: Общение Подражание Сопричастность Солидарность Поддержка Безопасность Дружба Взаимовыручка</p>	<p>Возможность общаться на рабочем месте Благоприятный социальный микроклимат Демократический стиль руководства Участие в управлении и принятии решения Единый статус работников Равные возможности «равенство шансов» Доска почета Вынесение благодарностей, признание заслуг Справедливость во всем (распределение работы, оценки, вознаграждения) Программы культурно-оздоровительных мероприятий Социальный пакет</p>
<p>Мотивы статусного самоутверждения: Достижение цели Престиж Развитие карьеры Высокий статус Власть</p>	<p>Участие в управлении и принятии решения Расширение полномочий Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п. Участие в работе престижных клубов Участие в капитале, прибыли</p>

Успех Самоутверждение	Ротация кадров Рост числа подчиненных Международное признание Присвоение звания «Лучший сотрудник»
Мотивы оптимизации жизненного цикла: Социальная мобильность Профессиональная мобильность Возрастная релаксация Преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможности Наставничество Развитие неспециализированной карьеры Психологическое поощрение Устранение отрицательных стимулов Центры психологической помощи и разгрузки Политика «открытых дверей» Комиссия по трудовым спорам

Деньги как средство стимулирования

Деньги - легкий и универсальный, но не единственный стимул мотивации персонала. По результатам исследований Родионовой Е.А., денежное стимулирование предпочитают 12% топ-менеджеров, 34% менеджеров, 36% специалистов, 44% специалистов рабочих специальностей. Это вполне значимые показатели, чтобы учитывать их в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала в организации.

Рассмотрим свойства денег, делающих их привлекательным инструментом мотивирования.

- Ненасыщаемость - денег не бывает слишком много, ими невозможно насытиться, поскольку за них можно приобрести разные виды благ, свободу действий.
- Отсроченность потребления - рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности.

С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее.

- Универсальность - деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. С их помощью можно стимулировать количество, качество работы, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность.
- Точная измеримость - в отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены, служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы, дохода является мерой карьерного роста человека.
- Возможность использовать разные виды мотивации - деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т.е. осуществлять социальную и моральную мотивацию.
- Накопление богатства - откладывание или экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, что отражает покупательную способность.

Кривая стимулирования.

Кривая стимулирования является отражением законов **Йеркса-Додсона** о зависимости качества (производительности) выполнения от интенсивности (уровня) мотивации (рис. 9). Законы Р.М. Йеркса - и Дж.Д. Додсона - эмпирические закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности. В первом законе определяется, что соотношение мотивации и качества деятельности выражается колоколообразным графиком: при повышении мотивации до определенного уровня растет и качество деятельности, но дальнейшее повышение мотивации, после достижения плато, приводит к снижению продуктивности. Во втором законе определяется, что при более сложной задаче является более оптимальным более низкий уровень мотивации.

Согласно этим законам вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешность деятельности (оптимум мотивации, точка В) постепенно уменьшается. Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется наиболее успешно, называется оптимумом мотивации. Установить

этот оптимум очень непросто, но весьма важно для практического использования. Постоянно в практической работе компании встает вопрос о том, какое вознаграждение персонала является наиболее оптимальным, т. е. будет вызывать наибольшую эффективность деятельности и наивысший уровень достижения. При этом следует учитывать, что для каждого уровня деятельности и каждого работника существует свой оптимум мотивации. Максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.

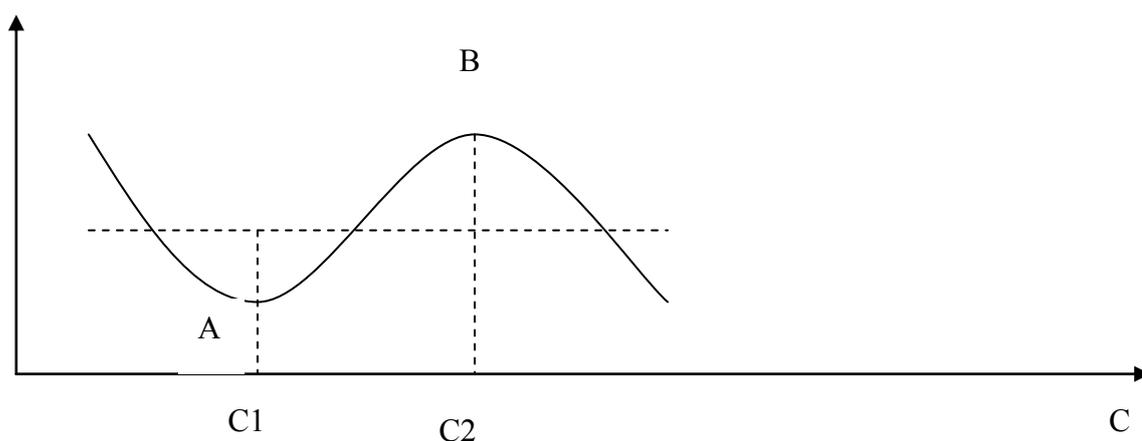


Рис. 9. Кривая стимулирования

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения ($C1$, $C2$) в ответ на его повышение работник увеличивает выработку, т.е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее $C2$), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел – уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее $C1$) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров. Точка A – пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо отвлекается от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его

действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средства:

1. С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается.

2. Использование денег ограничивает недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной заработной платы и премиальных редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного подкрепления.

3. Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянно материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деятельность, которая ранее была увлекательным хобби, становится привлекательной как средство заработка. И когда человеку перестают платить за работу, то обнаруживается, что эта деятельность сама по себе его уже не привлекает, это занятие ему уже не интересно и он уже не склонен выполнять его без материального вознаграждения. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности.

4. Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности». Ф. Тейлор «размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, иначе она теряет всю стимулирующую силу».

1.4. Социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации

Мотивация группы.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач. Групповая динамика представляет собой очень сложный и многоплановый процесс развития группы и взаимоотношений между ее членами. Некоторые аспекты этого процесса очевидны и достаточно легко регулируются, их проявления можно наблюдать и фиксировать. Другие – завуалированы и

скрыты не только от посторонних, но даже не осознаются членами группы. Проявления этих аспектов и адекватная интерпретация требуют времени, усилий и способностей со стороны руководителя и членов группы.

Брэндэн Рэдди назвал совокупность проблем групповой динамики «айсбергом» и выделил в нем 5 уровней:

1. Содержательные аспекты работы группы – это надводная часть айсберга. Как правило, содержание группового задания очевидно, и по поводу того, что группа делает, существует согласие между ее членами.

2. Частично очевидные и частично завуалированные проблемы организации групповой деятельности: взаимодействие между членами группы, распределение и выполнение заданий, межличностные конфликты.

3. Сокрытые и основные групповые проблемы: членство в группе (прием и принадлежность); распределение власти и влияния, автономность и компетентность; тесные отношения, дружба и сексуальные отношения. Решение этих проблем во многом определяет успех групповой деятельности.

4. Ценности, убеждения, принятие прав и обязанностей: личностные особенности, история индивидов и взаимоотношений, основные потребности и интересы членов группы.

5. Неосознанные аспекты группового взаимодействия (на уровне подсознания): страхи, антипатии и симпатии, подсознательные мотивы и так далее.

Закономерностью групповой динамики является, также определенная последовательность прохождения этапов формирования группы. Каждый этап формирования и развития группы характеризуется особыми проблемами, решение которых занимает значительное время и не позволяет группе эффективно решать какие-либо другие проблемы. Этими этапами являются:

1. Установочный - доминирование индивидуальных мотивов, потребность руководства и разъяснения.

2. Ориентация на групповые взаимоотношения, поиск общих интересов.

3. Борьба за позиции в группе, конфликты.

4. Выработка групповых норм и правил.

5. Ориентация на выполнение задания.

Знание закономерностей формирования группы и групповой динамики позволяет руководителю способствовать решению групповых проблем и более

эффективно осуществлять мотивацию группы к достижениям. Так, на первом этапе формирования группы руководитель должен:

- Обеспечить ясное лидерство, прояснить групповые цели и задачи, место и роли каждого члена группы, условий и прочее;
- Обеспечить ясное положительное и отрицательное подкрепление;
- Обеспечить и поддерживать неформальную коммуникацию, обмен информацией;
- Подчеркивать и утверждать значимость статуса индивидов, группы; групповые ценности;

На втором этапе руководителю следует сосредоточиться на следующих усилиях по мотивации группы:

- Проводить связь между индивидуальными интересами членов группы, ее целями и деятельностью;
- Проявлять интерес к потребностям и особенностям членов группы, их ожиданиям;
- Определять критерии групповой деятельности, ценности и нормы.

На третьем этапе основными усилиями по мотивации группы должны быть:

- Осуществление положительного и отрицательного подкрепления;
- Внимание на межличностные взаимоотношения;
- Разрешение конфликтов и противоречий;
- Проявление отношения к процессам распределения неформальной власти и влияния;
- Прояснение индивидуальных и групповых задач.

На 4 этапе на первый план выходят следующие усилия по мотивации группы:

- Обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
- Положительное и отрицательное подкрепление развития взаимоотношений и взаимодействия;
- Уточнение задач и заданий;
- Подчеркивания важности задач, статуса группы и ее членов.

И на 5 этапе руководителю следует сосредоточиться на следующих усилиях по мотивации группы:

- Положительное и отрицательное подкрепление взаимодействия и выполнения заданий;
- Поощрение инновации и самостоятельности;
- Обеспечение возможностей самовыражения в работе;
- Поощрение проявлений позитивной групповой сплоченности и сработанности.

Разрабатывая законы мотивации группы, следует учитывать те роли, что выполняют члены группы³ (см. Приложение 1)

Модели трудовой активности работника.

Рассматривая социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации, следует уделить внимание моделям трудовой активности работника. Всего в литературе выделяют 4 модели.

Модель 1 – пассивно-адаптивная. Низкий уровень развития трудовой активности, выжидательно-пассивное поведение работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

Модель 2 – латентная (скрытая). В этой модели трудовой активности зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике производства.

Модель 3 – инструментальная. Отсутствии высоких мотивов участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности.

Модель 4 – самодетельная. Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой мотивированностью в процессе труда личного трудового потенциала работника.

³ М. Белбин Роли управляющей команды

Соломанидина Т.О, рассматривая особенности мотивации персонала с учетом этапов трудовой карьеры, выделяет следующие характеристики и мотиваторы трудовой деятельности (табл. 7)

Таблица 7.

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возрастная категория	Цели трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работников получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результат	Чаще требования расплывчатые либо неадекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев уже имеется четкая цель и основные представления о развитии карьеры.	1. Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе. 2. Безопасность (физическая и социальная). 3. Справедливость оценки труда и вознаграждения 4. профорентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности

Продолжение таблицы 7

<p>От 25 до 35 лет</p>	<p>Формирование стабильного, жизненного, семейного, социального и профессионального существования</p>	<p>Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде.</p>	<p>Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей.</p>	<p>1. Личное развитие, новый опыт, обучение. 2. Участие в принятии решений и определении цели работы. 3. Рост материальной заинтересованности.</p>
<p>От 35 до 50 лет</p>	<p>Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника</p>	<p>Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные установки ориентированы на самые значимые актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязание, богатый профессиональный, квалификационный и деловой потенциал.</p>	<p>Формируются предельно реальные обоснованные требования</p>	<p>1. Высокая ориентация на содержание труда. 2. Необходимость самостоятельно принимать решение, участвовать в управлении. 3. Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение. 4. Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию. 5. Максимальные возможности для обучения и повышения квалификации</p>

От 50 и старше	Сохранение сложившейся социально-производственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем сознания, богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством и снижающееся жизненной физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях	Для работников с понижающейся работоспособностью характерна смена занятия, выбор менее интенсивных форм, с последующей ориентацией на пенсию. Группа с устойчивым трудовым потенциалом стремится сохранить и по возможности упрочить свои карьерные позиции.	1. Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию. 2. Мотиваторы уважения, авторитета. 3. Передача опыта молодежи, наставничества. 4. Предоставление в своей компании работы, не требующей значительных физических усилий (научная, педагогическая) 5. Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры.
----------------	--	---	--	--

Дополнительный материал по главе 1.

Мифы и легенды мотивации⁴

Фирма *Medtronic*, входящая в список «100 лучших компаний», публикуемый «Fortune», обладает несомненными преимуществами в сфере мотивации работников. Она производит медицинские приборы для спасения жизни, что само по себе служит очень сильной мотивацией. Но, помимо этого, фирма извлекает колоссальную пользу из корпоративной легенды и миссии. Корпоративная легенда основана 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. Основатель компании Э. Баккен говорит, что этот фильм пробудил его любопытство к взаимосвязи электричества и жизни, сохранившееся на долгие годы.

Для подкрепления этой легенды немало делает и сам Э. Баккен, который подчеркивает миссию компании, появляясь на церемониях вручения медальонов фирмы *Medtronic* сотрудникам, недавно принятым на работу. На медальоне выгравирован отрывок из формулировки миссии: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную юбилейную церемонию. Здесь зачитываются благодарственные письма людей, жизнь которых поддерживают приборы, выпускаемые фирмой *Medtronic*.

Однако есть еще один — более фундаментальный — фактор помимо упомянутых выше. Это — исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников *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.

Medtronic служит примером того, как фирма может делать акцент и на людях, и на коллективной работе, мотивировать их посредством легенды, миссии и производственных задач, при этом увеличивая прибыль в условиях непрерывно возрастающей конкуренции. Долгосрочный успех данной организации опирается на мотивацию и поведение работающих в ней людей.

⁴ Дж. Шермерорн. Организационное поведение.

Практические задания и упражнения по главе 1.

Упражнение 1⁵ (по теме «Понятие потребностей. Содержательные теории мотивации»)

Проанализируйте результаты мотивов деятельности продавцов малых предприятий и частных фирм Болгарии (переходный период развития экономики страны). Какие мотивы преобладают и почему? Была выявлена определенная эгоистическая направленность их деятельности, бесцеремонность, частые нарушения этических норм, вместе с тем – стремление к независимости, реализации своих возможностей, профессиональному росту. Торговец становится движущей силой в той части экономики, где преобладает частная собственность на орудия и средства производства. В этом смысле его мотивации присущи принципиальные особенности: волевая активность опирается на гедонистическую основу, крайнего самодовольства и избежание трудностей, стремление к независимости в собственном бизнесе, получению прибыли.

Основные мотивы деятельности менеджеров по продажам, %

Мотив	Возраст 25-35 лет	Возраст 35-45 лет	Возраст 45-55 лет
Реализация прибыли	24,3	21,3	20,4
Независимость	16,8	24,4	24,6
Профессиональное развитие	19,5	17,8	14,1
Оплата труда	18,6	19,8	20,4
Условия труда	12,4	10,1	12,4
Разнообразие и вызов	8,2	6,6	8,2

Упражнение «Планы капитана Флинта»⁶

Упражнение направлено на дальнейшее развитие навыков в диагностике проблемы, моделировании структуры мотивации героев и разработке оптимальной модели мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.

⁵ По материалам Т.О. Соломанидиной

⁶ Разработано Е.С. Яхонтовой

Задание:

- Внимательно прочитайте описание ситуации.
- Выявите проблему капитана Флинта, связанную с мотивацией каждого из возможных членов команды.
- Смоделируйте структуры мотивации героев.
- Разработайте оптимальную модель мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.
- Оцените результативность вероятных действий.

Планы капитана Флинта

Капитан Флинт решил собрать команду из проверенных в деле пиратов, чтобы с ними совершить набег на богатый прииск «Золотое Дно», расположенный в русле реки Аламо. Капитан Флинт неоднократно совершал подобного рода операции, большинство из которых закончились успешно для пиратов. Эти и другие авантюры снискали Флинту славу непревзойденного стратега, отважного и везучего предводителя морских разбойников.

Капитан никому не признавался, что начал чувствовать тяжесть прожитых лет, он стареет и скоро все заметят, что знаменитый Флинт «уже не тот». Пора уходить на покой. Но прежде, чем круто изменить свою жизнь, капитан решил напоследок исполнить свою заветную мечту – напасть на прииск «Золотое Дно». Помимо крупной добычи, он хотел посчитаться со своим давним врагом, Джексонсом, который контролировал добычу алмазов в этом районе.

Для исполнения задуманного плана капитану Флинту были нужны следующие пираты:

1. Соленый Пес – отличный стратег и хитрый выдумщик различных приемов одурачивания противника.
2. Крутой Кулак – владелец прекрасного арсенала оружия и боевой дружины.
3. Жестянка – капитан большого фрегата, которому не было равных в Карибском бассейне.

Однако, в данный момент ситуация складывалась следующим образом:

Соленый Пес утверждал, что «завязал». Он открыл легальный бизнес (казино). По слухам, он скучал по старой жизни, полной а и приключений. Но внешне выглядел довольным и преуспевающим.

Крутой Кулак известен тем, что любит деньги и может предать. Он очень опасный партнер, но отличный воин.

Жестянка в данный момент остро нуждается в деньгах. Его дочь похищена, и нужен крупный выкуп срочно. Таких денег у него нет. Поговаривают, что он может продать свой корабль. Хотя в это не очень похоже на правду. У Жестянки неплохая команда, но она давно сидит «на мели». Пираты не организованы и давно забыли о боевой дисциплине. Заместитель Жестянки, Одноглазый Бык, расширяет свое влияние на команду и может взбунтовать в любой момент.

Рваное Ухо – молодой, дерзкий и хитрый пират, не протяжении полугода предлагает себя в партнеры и союзники Флинту. Однако, Флинта что-то сдерживает. Флинт навел справки и выяснил, что Рваное Ухо неразборчив в средствах, властен и жесток, но, если надо, он может проявлять покорность и послушание. Рваное Ухо имеет относительно небольшое судно, но после капитального ремонта, и плохо вооруженную команду из 90 «отморозков».

Упражнение «Остров сокровищ»⁷

Однажды три пирата – Билибонс, Кныш и Зюзя – узнали о существовании клада, который зарыл на острове Осьминога их бывший капитан. Клад представлял собой слитки золота и серебра, его стоимость оценивалась примерно в 1 миллион долларов.

Пираты были давно знакомы и в своей среде были довольно уважаемыми людьми.

Сидя в таверне за бутылкой гаванского рома они решили договориться о совместной кампании по добыче клада и об условиях его дележа. Значительным доводом в обсуждении последней проблемы был тот факт, что Билибонс и Кныш имели свои лодки, а Зюзя – нет.

Пираты торопились выйти в море за кладом, опасаясь конкуренции других «береговых братьев». Однако, время года было довольно неудачным для столь рискованной экспедиции. Из-за ужасных погодных условий было необходимо, чтобы в лодке находилось два человека.

⁷ Разработано Е.С. Яхонтовой.

Еще один фактор усложнял дело, лодка Кныша была ветхой, даже при благоприятных условиях на ней можно было бы совершить только один рейс и перевести лишь половину клада.

Вместе с тем, трое пиратов хотели бы сохранить существующие между ними взаимоотношения в надежде на будущие совместные подвиги.

Задание:

- 1) Внимательно прочитайте описание ситуации.
- 2) Попытайтесь смоделировать вероятные мотивы поведения каждого из действующих лиц.
- 3) Обсудите в группе вероятные сюжеты развития события.
- 4) Оцените степень вероятности каждого.

Упражнение «Раздумья капитана Флинта»⁸

Упражнение направлено на развитие навыков в разработке оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача. Успешное решение задачи зависит от мотивации каждого и всех в достижению результата и способности руководителя сплотить группу и поддержать мотивацию до окончания операции.

Задание:

- 1) Внимательно ознакомиться с описанием ситуации.
- 2) Определить оптимальный срок начала операции.
- 3) Определить проблемы и разработать оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача.
- 4) Подготовить и провести презентацию результатов работы.

Раздумья капитана Флинта

К концу января капитан Флинт собрал команду для похода на прииск «Золотое Дно». Он стал командиром флотилии, состоящей из 5 кораблей. Капитанами ни них были: Соленый Пес, Крутой Кулак, Рваное Ухо, Жестянка. Пятый корабль был под его, Флинта, непосредственной командой. Команда его корабля состояла из пиратов, которых он хорошо знал и которые безмерно уважали его авторитет.

⁸ Разработано Е.С. Яхонтовой

5 кораблей – это тот минимум, который был необходим Флинту для успешного выполнения его замысла захвата крупной партии алмазов с прииска «Золотое Дно». Прииск очень хорошо охранялся, со стороны моря укрепленным фортом, оснащенным пушками. С других сторон прииск непосредственно смыкался с крутыми горами, с одной стороны, и непролазным болотом, с другой. Оставшееся пространство представляло собой выжженную пустыню, которая тянулась на многие километры.

не было случая, чтобы ее кто-либо пересек. Таким образом, кроме наличия профессиональной охраны, прииск защищала сама природа. Но Флинт имел один замысел, который позволял надеяться на успех операции.

Капитан Флинт в одиночестве уже не один час сидел в своей каюте и в уме просчитывал варианты решения одной дилеммы: когда выходить в море. Капитан Флинт знал, что его флотилия будет готова выйти в море через две недели, но в это время начинается сезон бурь и штормов. Выходить сразу – значит идти на риск попасть в шторм и потерять несколько кораблей и их степень боеготовности.

С другой стороны, он не уверен в слаженности взаимодействия кораблей флотилии, капитаны которых представляли собой разношерстную публику и далеко не все знали друг друга. Не во всех капитанах он был уверен. Он не знал также уровень профессионализма всех команд.

Через месяц ему доставят специальный груз, содержимое которого могло бы сильно облегчить задачу. Об этом грузе не знает никто, это тайна Флинта. Это новейшее оружие и снаряжение для нападения на форт. Он надеялся получить груз еще в начал осени, но переговоры с фирмой-производителем затянулись, заказ был готов только неделю назад. Если не вмешается рок, то...

Выходить в море через пару месяцев, после сезона штормов безопаснее. Тем более к марту на прииске соберется больше алмазов (там тоже будут ждать окончания сезона штормов).

Но что делать с командой? Капитан Флинт неоднократно был свидетелем того, как отличные команды разваливались из-за безделья, рома и драк. Как удержать в узде всех (капитанов и их братву)? Как в условиях бездействия сохранить свой авторитет и влияние? Как сохранить в тайне предстоящую операцию, деталей которой никто кроме него не знал, но многие догадывались о примерных маршрутах (среди этих догадок, обсуждаемых в тавернах, была и верная)?

Глава 2. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации

2.1. Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации

Понятие вознаграждения. Вознаграждение внешнее и внутреннее.

Вознаграждение – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение работника – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

Внутреннее удовлетворение как итог такого вознаграждения может наступить в результате:

- признания заслуг работника и одобрение его деятельности в коллективе;
- осознания своей сопричастности важному делу;
- достижения грандиозной цели;
- принесения пользы обществу и т. п.

Чтобы определить, что именно может принести сотруднику внутреннее удовлетворение, достаточно ответить на вопрос: что больше всего нравится в своей работе?

Удовлетворенность трудом может перерасти в увлеченность, в ощущение жизненной гармонии. Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Организации способна влиять на внутреннее вознаграждение работника с помощью формирования и развития организационной культуры компании и приобщения к ней работника. Принадлежность к сильной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желание действовать в интересах и на благо своей организации.

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это:

- заработная плата;

- денежные выплаты;
- премии;
- социальные льготы и скидки и т. п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Демотивация. Факторы демотивации.

Говоря о мотивации персонала, необходимо обратиться к вопросу демотивации или демотивирующих факторов.

Т. О. Соломанидина в своей работе «Психология мотивации персонала» показывает, что нередко решающей причиной ухода сотрудника из компании или снижения эффективности его работы является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю **демотивацию**. Чаще всего — по вине организации.

Считается, что особенностью той внутренней мотивации, о которой идет речь, является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но в отрицательную сторону — способна.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа — это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Это касается не только молодежи. Даже если у сотрудника есть десятилетний опыт работы в данной области, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

Интересным, с нашей точки зрения, представляется схема, предложенная В. Чемяковым⁹ (рис.10).

⁹ В. Чемяков «Грейдинг: технология построения системы управления персоналом», 2007



Рис. 10. Соотношение силы мотивации и уровня способностей

Соответственно, в процессе управления мотивацией персонала в организации перед специалистом, занимающимся вопросами мотивации и стимулирования персонала стоит задача не потерять сотрудника, занимающего самую выгодную позицию («полное соответствие»).

Однако если мы не можем повлиять на внутреннюю мотивацию работника или влияние обеспечивается в отрицательную сторону, работодателю необходимо приложить все усилия для минимизации такого влияния, т. е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации.

Т. О. Соломанидина приводит некоторые из возможных **факторов демотивации** и предлагает рекомендации по их «профилактике».

Факторы демотивации: нарушение негласного контракта, неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, игнорирование идей и инициативы, отсутствие чувства причастности к компании, отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Мы расположили эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

1. Нарушение негласного «контракта». При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому неизвестные коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В «среду обитания» может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. В результате внутренняя мотивация сменяется демотивацией, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не остается и следа.

Рекомендации по профилактике: давать сотруднику максимум реалистичной информации в процессе отбора, формировать у него реалистичные ожидания об условиях работы в компании.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам

(например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или предложить свои советы всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным». Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии — опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т. е. «по ходу дела»), не задействуя при этом не пригодившиеся навыки сотрудника. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией — если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой — и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут сотруднику понять, что руководство ценит все его многогранные умения, и что не позволит ему забыть то полезное, что он знал раньше.

3. Игнорирование идей и инициативы. Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями — от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются — частично от недоверия новичкам, частично — от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Рекомендации: прислушиваться к идеям и предложениям нового сотрудника. Даже если они не будут реализованы в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. Следует объяснить сотруднику, почему, та или иная идея не подходит для реализации в компании.

4. Отсутствие чувства причастности к компании. Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании

или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Таких сотрудников необходимо привлекать к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящем в компании. Важно помнить, что эта проблема может касаться не только внештатных работников, но и постоянных сотрудников, а иногда — и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста. В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. Время идет, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников «рутинной» сферы необходимо создавать время от времени проекты — краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Долгосрочные проекты следует разделять на «ощутимые» этапы, делать акцент на достигнутых промежуточных результатах, и, конечно,

поощрять их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов сотрудника со стороны руководства и коллег. На эту тему существует притча:

Перед сражением, обзревая войска неприятеля, князь спросил своего полководца, за кем будет победа.

- Несомненно, за нами, - ответил военачальник. – Наш противник – человек храбрый, но жадный. Как приходит пора награждать, у него то ключ от ларца сломается, то печать куда-то запропаستися. Его воины недовольны, они не будут за него умирать!

Если в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы, то реакция сотрудников часто будет негативной.

Рекомендации довольно просты: следует поощрять сотрудников за хорошо выполненную работы, возможно, не всегда финансово, но зато всегда — словесным одобрением и поддержкой.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Структурные ограничения - наиболее распространенная причина замедления и остановки карьерного роста, точнее, изменения статуса сотрудника в организации. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Таким образом, вернуть сотрудника на позицию «полного соответствия» (рис. 10) возможно с помощью своевременного определения факторов демотивации и

их «профилактики» или, по возможности, полной ликвидации. Это позволит не только повысить (или не снижаться) эффективность труда, и, в конечном счете, удержать ценных специалистов в организации.

2.2. Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала

Понятие системы дополнительного вознаграждения

Помимо основной заработной платы важную роль в системе мотивации персонала компании играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника.

На построение системы дополнительного вознаграждения влияют следующие факторы:

- общеекономическая рыночная ситуация в стране;
- особенности стратегии компании и ее компенсационной политики, отношением к инвестициям в персонал и его развитием;
- спецификой вида деятельности компании;
- особенности системы базового вознаграждения, на которые накладывается, как правило, система дополнительного вознаграждения.

Система дополнительного вознаграждения включает: программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки; премиальную систему; социальный пакет.

Доплаты носят временный характер и чаще всего стимулируют: занятость (сверхурочные работы, работа в выходные дни, в ночное время, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника); сложность (совмещение профессий, профессиональное мастерство, выполнение работ различной квалификации); ответственность.

Надбавки носят более постоянный характер, как правило год, и составляют от 10 до 50 % месячного должного оклада. Они стимулируют: занятость (за выполнение обязанностей вакантной должности, выслугу лет), сложность (условия труда, характер работы и т.п.), ответственность (увеличение численности работников, материальная ответственность).

Компенсации – денежные выплаты, установленные с целью возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных, предусмотренных федеральным законом обязанностей. Статья 165 Трудового Кодекса Российской Федерации устанавливает следующие обязательные компенсации:

- за использование личного автомобиля работника в служебных целях;
- за использование личного имущества работника;
- при переезде на работу в другую местность;
- работникам-донорам.

В литературе выделяются способы вознаграждения разных групп персонала (табл. 8).

Таблица 8.

Способы вознаграждения различных групп персонала

персонал	вознаграждения
Торговая группа	Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; Групповые комиссионные с увеличения объема продаж за прошлый год; Групповая система долевого участия в прибыли; Продвижение на более высокие должности с более высокой зарплатой.
Производственные рабочие	Групповая сдельная система платы труда; Премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии; Общая схема долевого участия в прибыли; Отсроченные платежи; Участие в акционерном капитале Субсидии, кредиты, страхование.
Секретарь	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Повышение до управляющего офисом; Традиционные подарки фирмы.

Управляющий производством	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Предложение о долевом участии в прибыли; Опционы на акции; Специальные премии по результатам работ.
Художник	Индивидуальная премия за удачный дизайн; Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Общая схема долевого участия в прибыли; Бесплатная организация выставки работ, оплата участия в различных конкурсах и проектах; Повышение в должности до дизайнера-менеджера; Оплата личной мастерской.
Диспетчер	Премии за своевременную поставку товара Вознаграждение за сверхурочную работу; Повышение в должности до управляющего складом; Общая схема долевого участия в прибыли.

Премияльная система компании

Премияльная система компании стимулирует вклад сотрудника в коллективные результаты и достижения, в выполнение миссии компании и ее целей. Основные требования к показателям системы премирования: все критерии премирования должны быть, во-первых, просты и понятны работникам и, во-вторых, экономически обоснованы.

Элементы системы премирования: категории премирования, показатели премирования (табл. 9), условия (табл. 10) и источники премирования.

Категории премирования – группы персонала, которые предполагается премировать с различным диапазоном стимуляции (классификация по убыванию диапазона премирования): руководители ключевых подразделений, от которых зависит основной бизнес-результат; сотрудники-профессионалы, создающие основной бизнес-результат; сотрудники, помогающие создавать основной бизнес-результат; сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании (или влияющие оперативно): курьеры, водители, уборщицы и т.п..

Кроме того, в практике выделяются группы сотрудников, имеющих одинаковые схемы выплат премий:

- 1) менеджеры: топ-менеджеры и линейные менеджеры;
- 2) группа sales-сотрудников, которые ищут клиентов и взаимодействуют с уже имеющимися;
- 3) группа сотрудников front-line, которые общаются с клиентами непосредственно: курьеры, оформители заказов по телефону, агенты компании, таможенные деклараторы и пр.
- 4) группа сотрудников back-line или support либо работники офиса: бухгалтеры, сотрудники отдела персонала, секретари, администраторы, водители.

Таблица 9

Показатели премирования

Объект премирования	Показатели премирования
Увеличение объема выпускаемой продукции, увеличение объема предоставляемых услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска 2. Выполнение плана по роту производительности труда 3. Выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями 4. Рост товарооборота
Экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение себестоимости продукта за счет экономии ресурса 2. Сокращение расходов на единицу конечной продукции 3. Выполнение плана по снижению издержек производства 4. Сокращение рабочего времени на операцию, вид работ

Рост финансовой успешности, прибыльности компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибыльность 2. Рентабельность 3. Окупаемость при инвестициях 4. Удержание на определенном уровне зарплат 5. Снижение зарплатоемкости конечной продукции
Повышение качества продукции, качества услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост доли продукции высшего качества 2. Рост удовлетворенности клиентов 3. Увеличение показателя сервиса обслуживания клиентов 4. Сокращение сроков обслуживания 5. Внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг
Снижение брака продукции и рекламация услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост объема доброкачественной продукции 2. Отсутствие штрафных санкций 3. Отсутствие рекламаций на продукцию, услуги 4. Выполнение требований системы бездефектного труда

Таблица 10

Условия премирования

показатель	условия
Количество изготовленной продукции	Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции
Качество продукции	Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству продукции (услуг)
Сокращение срока ремонт	Отсутствие замечаний по качеству и срокам ремонта
Выработка на одного работника в месяц	Обеспечение неснижаемого запаса товаров по количеству и ассортименту

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях и в каком размере начисляются премиальные выплаты, для этого составляются таблицы премирования.

Чем ближе сотрудник к основному продукту деятельности компании, тем больше должен быть диапазон премирования: например, у секретаря диапазон премирования может быть от 90 до 110%, у руководителя от 50 до 150%.

У системы премирования существует свой порог чувствительности. На Западе хорошей премией считается 5% от оклада, в России – 20-30%. Премия ниже этого показателя часто сотрудникам воспринимается как обидная «подачка».

Источниками премирования являются фонд оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива.

Социальная мотивация персонала.

Говоря о социальной мотивации персонала, мы подразумеваем социальный пакет, бенефиционную систему, нематериальную мотивацию.

Социальный пакет компании включает как мотиваторы, требующие инвестиций компании (бенефиты), так и не требующие таковых. Социальная поддержка в компаниях производится как адресно, так и безадресно, независимо от вклада и должности.

Бенефиционная система – система, которая требует инвестиций компании – включает мотиваторы группы А (независимо от трудового вклада) и группы Б (зависящие от трудового вклада или грейда должности).

Группа А:

- 1) организация питания сотрудников за счет средств компании;
- 2) медицинская страховка и медицинское обслуживание, стоматологические оплаты;
- 3) оплата больничных, отпусков, соцстраховских путевок (в соответствии с Российским законодательством);
- 4) оплата командировочных расходов для сотрудников, чья работа связана с разъездами;
- 5) оплата единых проездных билетов или компенсация на бензин при собственном автомобиле;
- 6) предоставление спецодежды на рабочих местах;

7) мероприятия по повышению культуры труда, модернизации основных средств, совершенствованию условий труда, эстетики рабочего места, качество компьютерного и канцелярского оборудования и пр.

8) программы гибких графиков работы (гибкий рабочий день, неделя, год);

9) программы спортивных, культурных, туристических мероприятий, банкеты в день рождения компании, корпоративный Новый год и пр.

10) программы развития карьеры, профессионального и квалификационного роста персонала по принципу «равенства шансов» (обучение, наставничество, консультирование);

11) пенсионные корпоративные программы.

Группа Б:

1) программы кредитования, субсидий, скидок, гибких социальных выплат и льгот;

2) предоставление персональных: кабинета, мобильного телефона, автомобиля, секретаря, охраны и пр.

3) учеба за счет компании (второе высшее, MBA (программа подготовки руководителей));

4) продажа амортизированного ценного оборудования по льготным ценам (компьютер, автомобиль, яхта);

5) индивидуальные программы страхования работника и членов его семьи;

6) обучение смежным профессиям;

7) опционы на акции компании;

8) программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИД, ставшим инвалидами или приобретшим профессиональное заболевание на работе, ветеранам;

9) программы участия в успехе (предусматривает зависимость желаемого гонорара как от успеха сотрудника отдельно, так и компании в целом);

10) для топ-менеджеров система трех-пятигодичных контрактов с выплатой значительных бонусов в конце срока.

Нематериальные мотиваторы, не требующие инвестиций компании, но оказывающие огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:

- признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;

- поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр. Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры;

- организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;

- витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;

- присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании», «Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

Считается, что эффективной формой использования социального пакета в компании является система **«социального кафетерия»**, при которой работник сам выбирает (в определенных границах) тот набор программ, который в данный момент для него актуальнее, т. е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета. Основная идея этого подхода состоит в том, что сотрудникам предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка. Таким образом, формируется индивидуальная система стимулирования, которая, несомненно более эффективна, чем любая коллективная.

Р. Марр предложил следующий набор факторов мотивации в данной системе:

1. Выплата наличными (помесячно/ежегодно).
2. Вознаграждение путем предоставления свободного времени:
 - досрочный выход на пенсию;
 - удлиненный отпуск/долгосрочный отпуск;
 - сокращенная продолжительность рабочей недели;
 - сокращенная продолжительность рабочего года.
3. Страховые услуги:
 - по болезни/инвалидности;
 - страхование жизни.
4. Более высокие пенсионные выплаты.
5. Услуги в вещественной форме:
 - заводские квартиры;

- дома;
- возможности для занятия спортом;
- служебная машина (в том числе лизинг).

6. Участи в прибылях.

7. Участие в имуществе.

8. Льготные ссуды сотрудникам.

При использовании этой системы очень важно определить финансовый показатель, адекватный для каждой конкретной категории специалистов, и установить четкие правила по использованию системы. Выбранный индивидуальный план действует, как правило, на протяжении календарного года, в следующем году набор стимулов может быть изменен, как администрацией компании, так и самим сотрудником.

Стимулирование в стиле «кафетерий» актуально в том случае, когда компания стремится закреплять сотрудников за своим рабочим местом, применяя так называемые «золотые наручники», т. е. льготы и поощрения, которые работник может получать дополнительно к основной зарплате, работая на данном предприятии.

Льготы, которые входят в социальный пакет, ранжируются, то есть разделяются на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Что касается дополнительных льгот, таких, как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, право покупать продукцию компании по льготным ценам, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников, топ-менеджеры или сотрудники, проработавшие в компании более пяти лет. Социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой - дополнительное медицинское страхование, третий — оплату членства в престижном фитнес-клубе.

Главный недостаток подхода - сложность администрирования и дороговизна, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников. Сложности в применении этого метода могут заключаться в том,

что использование индивидуальных стимулирующих схем требует тщательной подготовки, кропотливого учета и отлаженных механизмов распределения благ.

Рассмотрим стимулирование «в стиле кафетерий» на примере. В компании «У» действует следующая схема поощрения для технических специалистов: помимо заработной платы, сотрудник имеет 100 баллов, которые он может, как в популярной некогда игре «Поле Чудес», самостоятельно распределить между возможными льготами.

Список льгот и привилегий: медицинская страховка – 50 баллов, оплаченные обеды - 50 баллов, абонемент в спортзал или бассейн – 40 баллов, ужин в ресторане на 2 персоны – 30 баллов, консультационные услуги – 20 баллов, проездной на все виды транспорта – 10 баллов.

Иван Иванович выбрал для себя 1) оплаченные обеды, 2) абонемент в бассейн и 3) проездной на все виды транспорта.

В целом система социального стимулирования персонала в организации выглядит следующим образом (рис. 11).



Рис. 11. Система социального стимулирования персонала в организации.

Российская система бенефитов.

В России разработкой системы поощрения сотрудников занялись 7-9 лет назад. По исследованиям российских экспертов, многие менеджеры, аналитики, инженеры, составляющие треть представителей среднего класса и являющиеся стеновым хребтом многих современных компаний, несколько лет назад только и думали о смене работы, о чем-то более привлекательном, прежде всего, в материальной сфере. «А разве можно работать с коллективом, значительная часть которого живет так называемой задверной жизнью (т. е. мечтая о новой работе и более высокой зарплате)? Такие сотрудники не могут работать с полной отдачей», — считают в известных российских компаниях.

По мнению российских менеджеров, проблемой № 1, которая негативно сказывалась на результатах труда сотрудников в 1990-х годах, была непрозрачность формирования окладов. Дело в том, что как ни старалось руководство фирмы, ему не удавалось сохранить в секрете размеры окладов. Многие знали, кто получает \$1000, а кто только \$500. Поэтому со временем ведущие российские компании перешли к более прозрачной системе: каждому работнику определили его место в финансовой сетке компании, рассказали о его возможностях и механизме продвижения вверх.

Чтобы повысить мотивацию работников, в некоторых российских фирмах используют премии не только за перевыполнение плана, но и за инициативность и активность в работе, деловой риск, привлечение клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. Премируются такие работники традиционным способом — деньгами.

А вот постепенно вводимое в российских фирмах нефинансовое вознаграждение воспринимается сотрудниками как принадлежность к компании и как проявление ее заботы. Хотя стандартный набор — медицинская страховка, обед, мобильный телефон — не всегда срабатывает как поощрительный элемент, поскольку эти маленькие «рабочие подарки» воспринимаются сотрудниками как льготы.

В качестве примера рассмотрим разработанную одной из российских компаний систему «Кафетерий». Идея ее состоит в том, что сотруднику после испытательного срока на основе оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов. Если работник заработал 4 балла, то он может выбрать из корзинки бенефиты — оплату мобильного телефона,

занятия спортом, изучение английского и др. Балл «за выслугу лет» растет раз в полгода. Каждая должностная позиция имеет свою ценность — чем выше позиция, тем выше баллы. Если же баллов не хватает, можно прибегнуть к такому элементу, как кредит. Благодаря обратной связи руководства с персоналом появился на свет бенефит в виде «отпуска».

Однако эта система имеет свои недостатки и риски. По мнению московского эксперта Сергея Ряковского, иногда достаточно сложно управлять такой системой, кроме того, есть риск усложнить процедуру получения бенефитов членами коллектива. А если в системе образуется трещина, то трудно ее чем-то заполнить. Ради бенефитов сотрудник фирмы, скорее всего, согласится быть винтиком в большом механизме и работать на благо коллектива. Конечно, можно упразднить морально-материальные поощрения и заменить их чисто денежными (к этой системе вернулись многие компании). Но базируясь на денежном элементе, вряд ли можно создать сплоченный коллектив единомышленников.

В одной из продвинутых российских компаний внедрена система «кафетерия» со следующими условиями: за перевыполнение плана менеджер по реализации, например, получает балл, а набрав нужное количество баллов — один «бенефит». Список бенефитов составили из тех пожеланий и предпочтений, которые предложили сами же менеджеры. За получение одного балла предоставляется возможность пойти в дельфинарий, театр или в музей. А 30 баллов — это турпоездка за границу. Эта система предусматривает не только прибавление баллов за перевыполнение плана, но вычитание в случае его невыполнения. По мнению российских экспертов, в целом эта система прозрачная. Работник заблаговременно знает, как и за что он может получить «бенефит». Он готов увеличивать свою активность для того, чтобы добиться ее. Это именно то, что нужно компании. Нет зависти и нет конфликтов в коллективе. Свое развитие контрактно-договорная система мотивации получает в должностных инструкциях сотрудника и документах, доводимых до него уже в период испытания и адаптации:

- правила внутреннего распорядка;
- положение о технике безопасности и охране труда;
- положение о пожарной безопасности;
- положение о внутриобъектовом режиме;

- инструкция о защите конфиденциальной информации и информационной системе;
- положение о пропускном режиме;
- правила использования технически средств охраны и сигнализации;
- правила поведения в экстренных ситуациях;
- положение об отношении сотрудника к имуществу и интересам фирмы;
- положение о внутрифирменной «горячей линии» связи;
- инструкция по обеспечению безопасности на рабочем месте.

Должностная инструкция является важнейшим элементом административной мотивации работника.

Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять **административно-правовую мотивацию** персонала:

- Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора);
- Программа развития персонала (направления, порядок проведения стажировок и др. возможных форм обучения);
- Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство, социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);
- Положение об оценке и аттестации персонала;
- Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки создание совета молодых специалистов);
- Положение о формировании и подготовке резерва;
- Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров;
- Положение о работе с ветеранами (структура совета ветеранов, социальные программы и пр.).

В целях повышения безопасности компании, снижения рисков по использованию персонала и уменьшению вероятности служебных разбирательств с работниками определенные взаимоотношения персонала и компании должны регулироваться договорной системой. Составляющие этой системы:

- договор финансирования обучения работника за счет средств работодателя;
- соглашение о неразглашении конфиденциальной информации;
- обязательство сотрудника и недопущении конфликта интересов;
- соглашение с сотрудником о взаимодействии с администрацией;
- обязательство сотрудника о возврате при увольнении имущества, денежных средств и документов;
- обязательство о неиспользовании ресурсов компании в личных целях;
- соглашение об ограничении совместительства;
- обязательство о возмещении ущерба и пр.

2.3. Системы формирования вознаграждения

Сдельная заработная плата

Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является сдельная. Сдельная форма оплаты стимулирует работника на увеличение объемов производимой им продукции, поэтому если компания заинтересована прежде всего в увеличении объемов, то эта форма оплаты является самой эффективной.

В то же время сдельная система содержит в себе немало недостатков. В первую очередь страдает качество. Как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредотачивается исключительно на их количестве.

Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. И, наконец, следует отметить, что сфера применения сдельной оплаты труда ограничена теми видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию.

Особой разновидностью сдельной формы заработной платы являются комиссионные или системы стимулирования продаж. В рыночной экономике выживают только те компании, чья продукция находит сбыт, поэтому управлению

продажами и стимулированию персонала, занятого продажами, уделяется повышенное внимание.

В основе стимулирования сотрудников, занимающихся реализацией, лежит принцип установления прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом реализации. Выбор метода, увязывающего вознаграждение сотрудников с результативностью их деятельности, зависит от того, какие цели преследует организация, а также от характеристик реализуемого товара, специфики рынка и других факторов. Методы могут быть следующими:

- фиксированный процент от объема реализации;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по контракту;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

Индивидуальное премирование.

Еще одной из подсистем переменной заработной платы является *премирование*.

Премия представляет собой дополнительное (по сравнению с заработной платой) вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях. По своему смыслу премия - это не ординарное вознаграждение, а поощрение особых достижений. Премии широко используются для преодоления двух недостатков традиционной системы компенсации: слабой зависимости величины вознаграждения от результатов работы сотрудника; отсутствия прямой связи между размерами вознаграждения отдельного сотрудника и результатами деятельности подразделения и всей организации.

Индивидуальное премирование - это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте.

Исследования показывают, что премирование мотивирует сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада. Выплачиваемая одновременно, премия оказывает существенное влияние на доход работника, в то время как ежегодное повышение оклада распределяется между регулярными выплатами и не воспринимается как значительное вознаграждение.

Индивидуальное премирование, так же, как и премирование по результатам деятельности организации, может создавать определенные трудности.

Во-первых, премии выплачивают на основе оценки, сделанной руководителем, при которой всегда существует риск субъективизма. Поэтому очень важно иметь отработанную и хорошо понятную сотрудникам систему оценки.

Обратной стороной субъективизма является формализм - когда боясь упреков или обид руководитель оценивает всех одинаково. В этом случае подрывается основной принцип индивидуального премирования - вознаграждение личных заслуг работника.

Во-вторых, показатели, на основании анализа которых принимается решение о выплате премии, должны отражать стратегические цели компании, что не всегда просто реализовать на уровне индивидуального сотрудника.

Очевидно, что гарантированная премия перестает быть особым видом вознаграждения и превращается в часть заработной платы. При низкой вероятности получения премия также теряет свое стимулирующее значение. Специалисты утверждают, что 50-процентная вероятность получения максимальной величины премии оптимальна для стимулирования работников.

Системы групповой заработной платы.

При групповых системах вознаграждения оцениваются результаты работы группы, и вознаграждение каждого ее члена определяется на основе этих результатов. Эти системы можно разделить на два вида - коллективное премирование и так называемое участие в прибылях.

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации. Источником коллективного премирования является добавочная внутренняя прибыль.

В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником вознаграждения в этом случае является общая или балансовая прибыль организации, которая зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т. п.

При любой форме группового вознаграждения цель, состоящая в соединении материальных интересов каждого работника с финансовыми интересами

компании, ориентируя последнего на достижение стоящих перед организацией задач, достигается при соблюдении двух условий:

- 1) значимости размера вознаграждения для работника (не менее 10% годового оклада);
- 2) понимания каждым работником того, за что он получает вознаграждение и как определяется его размер.

Системы платы за знания и компетенции.

Сегодня от сотрудника требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной инструкцией, но необходимо организации в данный момент. Особое значение имеет наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности развивать их и приобретать новые

Основополагающими принципами систем платы за знания является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижении целей организации.

Для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества, целесообразно применять системы платы за компетенции.

Компетенции представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Для того, чтобы компетенции могли служить основой для вознаграждения, человек должен быть в состоянии продемонстрировать их на практике.

Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор важен для успеха в конкурентной борьбе.

«Вилочная» система формирования заработной платы.

Особенностью этого вида стимулирования является то, что он практически не связан с конкретными результатами деятельности работника. В случае успеха

поощрить сотрудника легко - используя индивидуальное премирование. Однако в случае неудовлетворительных результатов при применении традиционной схемы заработной платы вовремя среагировать не удастся.

Также нельзя забывать и о том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов в работе.

Поэтому эти различия, а также стремление обеспечения большей оперативности в использовании инструмента экономического управления должны найти отражение в заработной плате.

Эта задача решается с помощью дифференциации заработной платы в рамках должности - так называемая «вилочная» система заработной платы.

При такой форме вместо только базового оклада в системе заработной платы устанавливается некий интервал, в пределах которого может изменяться размер заработной платы сотрудника определенной должностной категории. Вилка оклада имеет, как правило, три ступени ставок: минимум - базовая ставка - максимум.

Размер базовой ставки соответствует должностному окладу, чаще всего устанавливаемому по приведенному выше алгоритму.

Индивидуальная ставка может колебаться в пределах 40-50% от размера базовой. В настоящее время отклонение от базового оклада в основном составляет не более 5-10%, однако это не позволяет существенно изменять размер заработной платы без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность.

Колебания в диапазоне должны быть увязаны с уровнем ответственности работника и его эффективностью. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (табл. 11):

Таблица 11.

Зоны эффективности

min	100%			max
R1	R2	R3	R4	R S

Примечание:

R1 - не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 - в целом количественные и качественные ориентиры, зафиксированные в должностных инструкциях, выполняются работником;

R3 - работник выполняет свои функции выше среднего показателя

R4 - работник существенно преуспевает в выполнении своих должностных обязанностей;

RS - вводится для исключительных случаев, когда оценка эффективности сотрудника максимальна.

Такая система формирования заработной платы представляется сегодня наиболее оптимальной, однако здесь есть трудности, связанные с юридическими аспектами вопросов оплаты труда в России.

Согласно действующему законодательству, должностной оклад подлежит уменьшению только в случае нанесения реального экономического ущерба работодателю, или через процедуру аттестации, которая достаточно громоздка и, следовательно, не позволяет реагировать оперативно. Во всех остальных случаях прямые штрафные санкции в форме разового уменьшения оклада законом не допускаются.

Согласно статье 85 Кодекса Законов о труде, администрация организации обязана известить работников об изменении оплаты труда не позднее чем за два месяца.

Здесь решение видится в следующем. Премия, выплачиваемая регулярно, теряет свое стимулирующее воздействие, и превращается в часть заработной платы. Можно попытаться “смешать” премию с заработной платой, недостаток превратив в достоинство. Тогда достаточно будет закрепить официально по должности оклад, и оговорить в контракте условия начисления ежемесячной премии. Премия, выплачиваемая регулярно, в этом случае становится как бы надбавкой к должностному окладу, но изменяться она может каждый месяц.

2.4. Технология грейдинга

Понятие грейдинга.

Принцип Л. Питера гласит: каждый работник в своей карьере стремится достичь уровня своей некомпетентности. Иными словами, он пытается быть все

более эффективным и квалифицированным, пока не дойдет до предела, за которым развитие останавливается.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение веса, классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

Грейдинг - система должностных разрядов, отличается от отечественных классификаций должностей, в первую очередь, тем, что объединяет все должности организации в единую систему, формирует единую систему координат. В один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Анализ должности начинается с описания работы - сбора информации о работе. Типичный метод описания работы представляет собой бланк с тремя-четырьмя разделами (название должности, задачи и функции, необходимая ответственность).

Методики анализа должности:

1. «Опросник анализа должностей», разработанный И. Дж. Маккормиком

Имеет несколько систем, объединенные в 6 групп: 1) знания – как и где работник получает и информацию; 2) процессы мышления - рассуждения и др. методики, применяемые работником; 3) физическая нагрузка – физическая активность и применяемые инструменты; 4) коммуникации – взаимодействие с окружающими; 5) рабочая среда – физическая среда и окружение должности; 6) характеристика работы – темп, структура работы и пр. Каждый элемент должности должен быть оценен по 6 шкалам: широта применения, важность, время, вероятность случайности, применимость и специальный код.

2. Опросник Роберта Харви. Система базируется на том, что любой труд может быть оценен 4 главными категориями: межличностные отношения; принятие решений; физические и механические характеристики; контекст труда.

Технология грейдинга

Технологии грейдинга различны, но суть их сводится к следующему:

- Распределение должностей по значимости для организации.
- Определение грейдов.
- Присвоение должностям размеров окладов – тарифов.
- Анализ и исправление несоответствий.

Так как суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность). Поэтому грейдинг начинается с исследования должностей внутри организации (рис.12).



Рис. 12. Технология грейдинга

Целью первого этапа грейдинга является распределение должности по важности для компании. Для этого пользуются двумя типами процедур – аналитическими (экспертная оценка, метод парных сравнений и т. п.) и

неаналитическими (сравнение «весов» должностей: работы оцениваются «по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур: балльная оценка, факторный метод и т.п.

Определение ключевых должностей. Это должности, которые: напрямую влияют на успех организации создают добавленную стоимость или ценность производимого продукта); тяжелее всего заполнить в силу нехватки специалистов на рынке труда; являются типичными для каждого из классов.

Изучение рыночной оплаты труда. Организации, следующие принципу «Равная оплата за равный труд» и стремящиеся быть конкурентоспособными на рынке труда, постоянно пересматривают уровни зарплат. Для этого используются два основных метода: изучение рынка зарплат для тех должностей, которые затрагивают изменения, а также для ключевых должностей и изучение обзоров зарплат, которые выпускает сегодня практически любое рекрутинговое агентство.

Изучение рынка осуществляется: по резюме кандидатов, которое находится в распоряжении кадровика; по объявлениям работодателей, опубликованных в кадровой периодике.

Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Если в организации применяется система грейдов, то – в отличие от отечественной тарифной сетки – высоко квалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника. Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности — под этим готов подписаться любой менеджер. Но на каждой позиции требуются разные качества — бухгалтеру, например, нужно быть лидером в меньшей степени, чем руководителю проекта. Чемоков В.¹⁰ считает, что чтобы понять, какие качества сотрудников для компании важнее всего, стоит начать с самого главного — с ее миссии. Из этой миссии вытекают цели, которые компания ставит перед собой. И уже в зависимости от этих целей можно описать требования к сотрудникам — что они должны знать и уметь. Так получится портрет идеального работника. Остается понять, что и как нужно измерять, чтобы оценить сотрудников. Например, IBS определила для себя четыре самых важных фактора: знания, опыт, компетенции (способность к чему-либо) и выполнение поставленных задач. Со

¹⁰ Чемоков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.-СПб: Вершина, 2007. – 208 с.

знаниями и опытом все в общем-то понятно. С компетенциями сложнее. IBS выделила для себя восемь основных — лидерство, творчество, организованность, командная работа и т. д. «Если у человека прекрасный опыт, но он неспособен к командной работе или не готов к творчеству, то нашей компании он не подходит»,— считают менеджеры.

Теперь по всем этим параметрам сотрудника необходимо оценить, а значит, провести аттестацию. «Если мы по каждому из четырех параметров выставим сотруднику объективную оценку, то на их основе можно вычислить его ценность для компании. Это и будет его грейд»,— говорит Валерий Чемяков.

Чем выше оценки, тем выше грейд. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и набор социальных благ. Считается, что идеальный вариант, когда распределение сотрудников по грейдам получается нормальным (в математическом смысле).

Однако должности, которые сравниваются, должны быть равнофункциональные (сравнение должностных инструкций) (рис. 13).

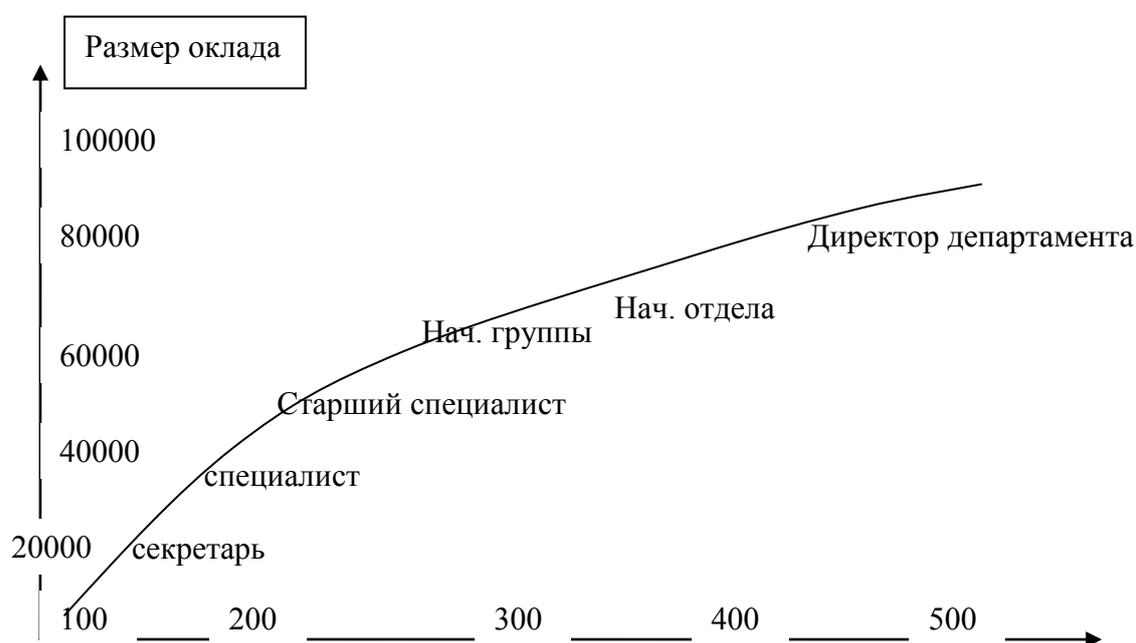


Рис. 13. Грейдирование должностей

Таким образом, грейд – минимальная единица различения с точки зрения оплаты. Это значит, что для должностей, попавших в один грейд, разница в оплате столь же незначительна, сколь малым считается различение их весов или

рангов. Диапазон оплаты для должностей одного грейда можно назвать тарифом. Он может быть поделен на тарифные разряды - минимальные единицы различия оплаты для должностей. В одном тарифном разряде оплаты труда одинакова для всех грейдов, входящих в группу. Таким образом, сохраняя работнику одну и ту же зарплату, руководитель может мотивировать его «присвоением очередного звания». А если грейдам приписать различные материальные или нематериальные льготы, то мотивация движения по грейдам становится эффективной.

Дополнительный материал по главе 2

В России предоставляются следующие социальные «льготы» (группа А)
(сравнение с зарубежными компаниями представлено Соломанидиной Т.О., 2001):

Перечень льгот	Российские компании (%)	Иностранные компании (%)
Предоставление кредитов, ссуд	100	20
Возможности обучения и развития карьеры	88	74
Оплата использования мобильного телефона	76	58
Предоставление автомобиля	71	100
Оплата питания (обеда)	57	67
Медицинская страховка	57	80
Скидки на товары, услуги компании	43	26
Медицинская страховка для членов семьи	29	31
Членство в спортивных и общественных клубах	18	28
Страхование жизни	14	45
100% оплата больничных листов	14	48
Предоставление дополнительных отпусков	7	33
Компенсации по переезду (переводу)	4	54
Доставка в офис и домой транспортом компании	-	9
Страхование жизни членов семьи	-	3

Социальное страхование в России регулируется Федеральным законом от 16 июля 1999 года № 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования».

Социальные страховые риски	Страховое обеспечение
Необходимость получения медицинской помощи	Оплата медицинских расходов медучреждению
Временная нетрудоспособность	Пособие по временной нетрудоспособности
Трудовое увечье и профессиональное заболевание	Пособие в связи с трудовым увечьем и профессиональным заболеванием
Материнство	Пособие по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им полутора лет, при рождении ребенка
Инвалидность	Пенсия по инвалидности
Наступление старости	Пенсия по старости
Потеря кормильца	Пенсия по случаю потери кормильца
Признание безработным	Пособие по безработице
Смерть застрахованного лица или нетрудоспособных членов семьи	Социальное пособие на погребение

Практические задания, упражнения и кейсы по главе 2.

Упражнение на выявление демотивирующих факторов «Ленивый Денеж»¹¹

Задание:

1. Внимательно прочитайте описание ситуации
2. Выделите демотивирующие факторы, представленные в данной ситуации.
3. Разработайте модели действий руководителя по
 - Блокированию деструктивных мотивов
 - Изменению деструктивных мотивов
 - Формированию конструктивных мотивов

¹¹ Е.С. Яхонтова Мотивация персонала к достижениям. 2008

- Поддержание и поощрение конструктивных мотивов (включая собственных)
- Содействие удовлетворению конструктивных мотивов.

Ситуация «Ленивый Денек»

Компания «Ленивый Денек» была основана около 40 лет назад как мануфактурное предприятие, выпускающее фурнитуру для женского платья. Предприятие располагается в небольшом российском городке, находящемся в 65 километрах от крупного областного центра. Поэтому подавляющее большинство рабочих должны пользоваться электричкой или автобусами, чтобы добраться до рабочих мест. Из 400 работников большинство составляют женщины и молодежь, недавно окончившая среднюю школу. В соответствии с федеральной социальной программой на предприятии неполный рабочий день также работает некоторое количество инвалидов.

До недавнего времени предприятие выпускало фурнитуру для школьной формы, но в условиях экономического кризиса управление осознало крайнюю потребность в диверсификации производства. После исследования рынка было принято решение создать выставочный зал для проведения постоянно действующей выставки. При условии качества оформления и организации это должно позволить компании повысить прибыли и обеспечить устойчивость.

Из-за трудностей с наймом новых сотрудников, вызванных транспортной проблемой, было решено обучить старый персонал новым видам деятельности. Однако, большинство персонала без энтузиазма восприняли новость и оказывают пассивное сопротивление попыткам управления провести изменения. В последнее время ряд ключевых специалистов заявили о намерении уволиться. Рабочие выдвинули требование повышения заработной платы, имеется угроза забастовки. Председатель профсоюза возглавляет забастовочный комитет. Президент имеет информацию, что профсоюзный лидер имеет планы зарегистрироваться кандидатом в депутаты областной Думы. Предвыборная кампания начинается через месяц.

Если планы управления будут реализованы и принесут ожидаемый эффект, заработная плата на предприятии может быть повышена в соответствии с требованиями рабочих, но в настоящее время это не реально. Все финансовые резервы предприятия были израсходованы на покупку и установку оборудования. Президент компании ищет выхода из сложившейся ситуации.

Упражнение «Гостиница «Парадиз»

Гостиница "Парадиз" имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Упражнение «Нововведения в мотивации и стимулировании»

В российской практике бизнесмена всё чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Упражнение «Распределение премии»

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как вы разделили бы эту сумму и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав бригады?

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия).

Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

2. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

3. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, в партийных собраниях, туристических поездках.

4. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Задание:

Выделите критерии, по которым происходило распределение премии.

Упражнение «Совет директоров»¹²

Вы являетесь менеджером по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работает 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников различных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них.

Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы эквивалентного уровня, но в различных областях. На момент найма их потенциал представляется блестящим.

¹² Т.О. Соломанидина, 2007

АНДРЕЙ

Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считают его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он склонен не афишировать результаты своих опросов, и поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

БОРИС

Помощник отдела снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает скрупулезно, все досконально взвешивает. Он, безусловно, заслуживает доверия. Это "великолепный помощник". Однако вам надо решить, достаточными ли способностями он обладает, чтобы подняться на более высокую ступень.

САМВЕЛ

Симпатичный и открытый южанин, он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Самвел сравнивает свою работу с работой товарищей, также работающих в системе снабжения, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

ДЕНИС

Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Он прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно если учесть его опыт, является очень весомым. Он обладает большим энтузиазмом, но, к сожалению, мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

ЭДУАРД

Инженер. Он очень способный в плане мастерства. Уже четыре месяца он работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной», опередившей их. Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но, несмотря

на это, он не оставил свою должность и постепенно благодаря своей смелости и компетентности входит в узкий круг руководителей завода.

ФЕДОР

Инженер. Он работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они хорошо приняли Федора. Он - великолепный специалист в своей области, и вклад, который он вносит в работу коллектива, очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

ГРИГОРИЙ

Вот уже год Григорий работает региональным инспектором по сбыту. Он руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

ЕЛЕНА

Елена, как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты. И кажется, она имеет к этому способности; о себе она говорит, что является карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Елена заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

ИРИНА

Прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить свою работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Если со средним уровнем, то ее сообразительность и быстрота составляют всего 80 %. В своем отделе она самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков. А на рынке труда - их дефицит, и средний уровень зарплаты аналитиков сильно подрос.

ЖАННА

Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей навстречу и выделяет свободное время. Через год у нее - два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с финансовым начальником

выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. У нее сейчас финансовые затруднения.

Контрольные задания

1. Приняв молодых людей на работу как дебютантов, им назначили одинаковую для молодых специалистов зарплату по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5 % (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5 % из общего фонда зарплаты.

2. Вам также следует проанализировать их достижения с целью составления индивидуального плана продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

Примечания

1. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:

- а) в отрасли недостаток специалистов;
- б) в отрасли имеется безработица.

2. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них.

3. Ваша цель - обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам их работы.

Глава 3. Технология разработки системы мотивации и стимулирования.

3.1. Технологический подход к разработке системы мотивации и стимулирования в организации

Хорошо продуманная система *мотивации* позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников и весьма преуспевают в этом. Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности. Сегодня обучение и планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников организаций.

Задачи повышения производительности труда, как правило, напрямую связывают с необходимостью усиления мотивации персонала, но что означает данное понятие - мнения до сих пор расходятся. Одни считают мотивацию неотъемлемой частью системы управления, которая не только позволяет сформировать правильное отношение к работе, но и объединяет усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации. Другие сводят ее значение к набору неких слов или, условно говоря, «красивых жестов», при помощи которых можно заставить работника сделать все что угодно.

Различные толкования понятия мотивации обусловили формирование множества вариантов решений данной проблемы. На практике чаще всего используются методы поведенческих требований, гармонизации окладов и компенсационного пакета. Но, отдавая им должное, нельзя не отметить хаотичность построения большинства систем мотивации и неизбежное снижение их эффективности, выражающееся в замедлении и снижении темпов роста компании даже с учетом увеличения численности персонала и роста его благосостояния.

Проблемы и «подводные камни» возникают уже на этапе оценки труда персонала руководством. В случае с рядовыми исполнителями ситуация относительно легко разрешима: чем больше по объему и быстрее выполнена будет работа, тем больше денег получит сотрудник (грузчик, укладчик, фасовщик, дворник и т. п.).

При оценке и контроле труда топ-менеджмента данный подход, к сожалению, не работает. Ведь результаты деятельности руководителей любого уровня очень часто могут проявиться только через месяц, полгода, а то и год. Многие директора пытаются ликвидировать сбои в работе компании путем повышения размера бонусов. Они не учитывают того, что в труде менеджеров главной является не столько физическая, сколько неуклонно растущая интеллектуальная составляющая. Если повышение бонусов не приводит к нужному результату, в дело включается механизм, на первый взгляд не связанный с общепринятым понятием мотивации.

Как же выстроить систему мотивации в организации? На этот вопрос невозможно дать универсальный ответ. Разработка системы мотивации нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть несовпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает: выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании от работников) и мотивационного потенциала сотрудников, анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов.

Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации.

Итак, система мотивации (рис. 12) состоит из **блока стимулирования** (материального и нематериального) и **ценностного блока** (рис. 13), включающего определение значимых для компании целей, мотивационного профиля компании и работников, соответствие ожиданий компании и работников, выявление демотивирующих факторов и т. п.



Рис. 13. Этапы разработки и оптимизации системы стимулирования

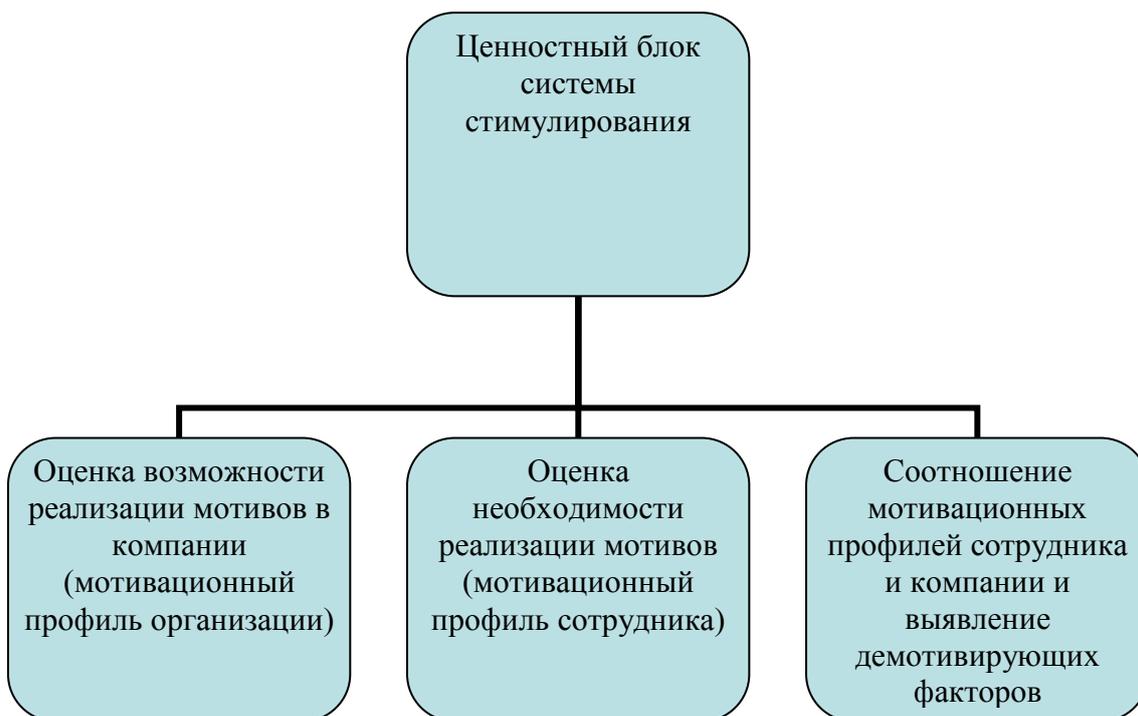


Рис. 13. Ценностный блок системы стимулирования

Многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников и особенности разработки системы мотивации и стимулирования:

1. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

2. Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

3. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

4. Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как мы считаем нужным, а так, как люди сами этого хотят.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. Аналогично (от противоположного) мы можем оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими.

3.2. Технология аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации

Этапы и результаты

Аудит системы мотивации на предприятии – это универсальная система оценки мотивирующих и стимулирующих факторов, имеющихся на предприятии на данный момент, а также поиск и активизация мотивационных ресурсов предприятия.

На основе анализа данных по аудиту системы мотивации и стимулирования персонала возможно:

1. Сформировать критерии оценки труда, мотивационный и профессиональный профиль сотрудников;
2. Создать механизм, ориентирующий персонал на достижение значимых для компании целей;
3. Оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование;
4. Выявить демотивирующие факторы на предприятии;
5. Сформировать систему нематериального стимулирования на предприятии;
6. Снизить возможность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с непониманием сотрудниками, за что они получают заработную плату;
7. Повысить сопричастность сотрудников организации, ценностным составляющим компании.

Аудит системы мотивации и стимулирования включает в себя 3 технологических этапа: аналитический, диагностический, контрольный.

На аналитическом этапе анализируются структурные составляющие системы мотивации на предприятии, т. е. выделяется фактический материал, изучая который возможно построить реальную систему мотивации и стимулирования на предприятии. Другими словами - «что есть и как это работает сегодня».

Диагностический этап включает в себя:

- диагностику и составление мотивационного профиля сотрудников;
- диагностику мотивационного профиля компании, обозначение стратегии мотивации в организации (определение ожиданий компании к работникам, выявление мотивационного и стимулирующего потенциала компании);
- оценку рабочих мест (должностей) (какие именно сотрудники нужны компании для эффективной работы в соответствии с должностными требованиями, как именно их стимулировать).

То есть, на этапе диагностики мы выявляем: 1. Мотивационный профиль сотрудника, позволяющий прогнозировать его актуальные потребности, что его мотивирует, что демотивирует в работе компании и в собственной профессиональной деятельности. 2. Мотивационный потенциал организации: какие потребности возможно реализовать в компании, какие приемы

стимулирования используются, насколько они сочетаются с тем, что оптимально подходит в данной ситуации на данном этапе. 3. Какие именно работники нужны компании, чтобы они могли себя чувствовать комфортно, удовлетворяя свои потребности и мотивы.

На контрольном этапе в результате сопоставления диагностических и аналитических данных, формируются отчетные документы.

Итак, в результате аудита системы мотивации и стимулирования мы получаем:

1. Мотивационный профиль компании и сотрудников.
2. Систему стимулирования на предприятии (фактический блок, т.е. только то, что есть).
3. На основе соответствия мотивационных составляющих компании и работников с существующей системой мотивации определяются проблемные зоны в системе мотивации (в чем проблема, почему так происходит, на что надо обратить внимание).

Технология проведения аудита представлена в практическом упражнении в конце главы.

3.3. Разработка и оптимизация системы мотивации и стимулирования

Закономерным продолжением аудита является оптимизация системы мотивации и стимулирования, в процессе которой на основе анализа результатов аудита, идет разработка технологических этапов внедрения системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Разработка системы мотивации на предприятии происходит в несколько этапов:

1 этап – по результатам аудита «вырисовываются» проблемные зоны системы мотивации на предприятии, на основе которых составляется индивидуальная схема мотивации на данном предприятии;

2 этап – обучающий семинар-тренинг для сотрудников организации (топ-менеджеров), при необходимости – мотивирующий семинар для сотрудников организации (менеджеры среднего звена, служащие);

3 этап – мониторинг внедрения системы мотивации и стимулирования, качественный анализ.

Результаты работы по данному проекту (разработка и оптимизация системы мотивации и стимулирования) отражаются в следующих документах:

1. Положение о Системе стимулирования сотрудников компании, включающее принципы формирования системы оплаты труда в организации, порядок расчета денежного вознаграждения за труд по должностным единицам; технологию и принципы внедрения и корректировки системы стимулирования в компании;

2. Должностные инструкции (на основе выявленных компетенций и мотивационного профиля).

3. Положение о нематериальном стимулировании;

4. Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять **административно-правовую мотивацию** персонала:

- Мотивационный блок Положения о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала;

- Программа развития персонала (направления, формы обучения, оценки и аттестации персонала);

- Положение об адаптации персонала (социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);

Приведенный набор результирующих документов может быть расширен или сокращен в зависимости от специфических особенностей организации.

В практике разработка системы мотивации (или ее оптимизация) занимает:

1 этап – 4 дня;

2 этап – 3-6 дней (обучающий или мотивирующий семинар-тренинг рассчитывается на 18 часов, при этом часто обучающие семинары проходят в вечерние часы или в выходные дни);

3 этап – внедрение и мониторинг разработанной системы мотивации и стимулирования в течение полугода.

Таким образом, разработанная система мотивации основывается на актуальных потребностях сотрудников, ориентирована на мотивационный профиль организации и предусматривает динамичное внедрение систем стимулирования, соответствующих запросам и ожиданиями компании.

Практические задания и кейсы по главе 3

Кейс 1. Инструменты мотивации рабочих

Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах.

Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала - около 500 человек.

Срок работы организации - СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.
2. Текущая текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.
3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).
4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.
3. Бригадиры распределяют задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.
4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.
5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".
6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.
2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.
3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.
4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

ЗАДАНИЕ:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).
2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Кейс 2. Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек.

Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

ЗАДАНИЕ:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

Кейс 3. Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга

Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел

продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек.

Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате. Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%. Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу). Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

ЗАДАНИЕ:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?
2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?
3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если "да", то какие?

Упражнение 1. Оценка возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации¹³

Цель:

Определение уровня и оценка картины возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации.

Оснащение:

Опросник «Возможность реализации мотивов» (см. Приложение). Задание выполняется на базе конкретной организации (подразделения организации) после согласования с руководством организации.

Порядок работы:

Всем участникам исследования выдается бланк опросника. Опросник заполняется без ограничения времени, приблизительно за 10 минут. В случае возникновения у испытуемых вопросов, необходимо дать разъяснения.

Обработка и интерпретация результатов:

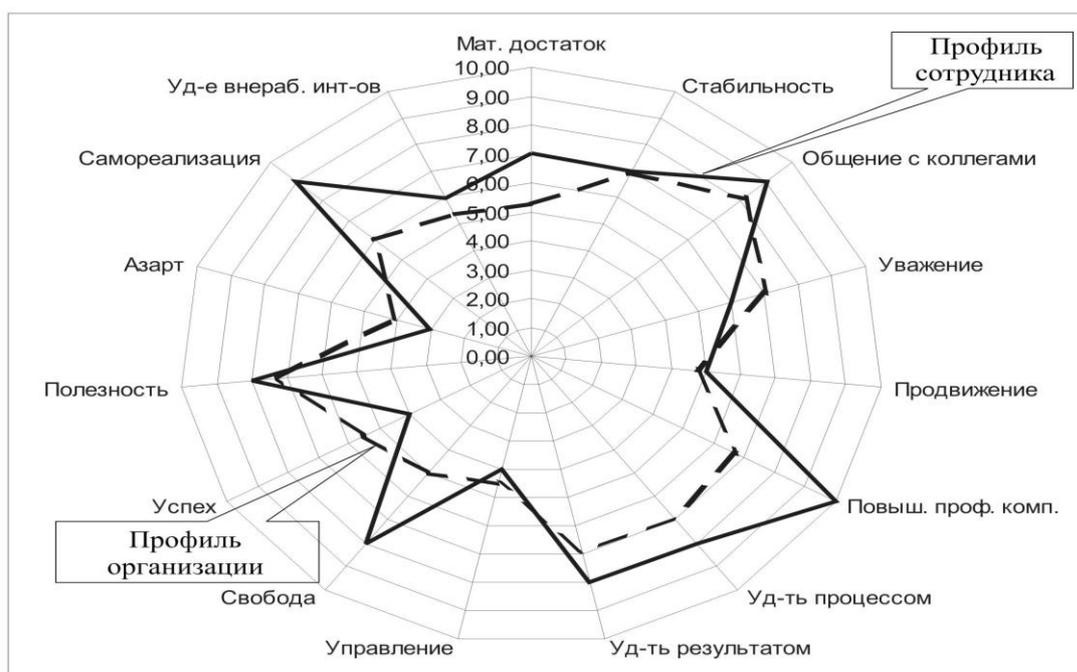
Рассчитывается индивидуальный показатель субъективной оценки возможности реализации мотивов для каждого испытуемого путем суммирования оценок по всем пятнадцати мотивам, представленным в опроснике. Рассчитывается средний показатель по организации (подразделению). Интерпретация результатов проводится путем сравнения индивидуальных показателей со средним по организации (подразделению), а также с данными, представленными в табл.

¹³ Разработано В.И. Доминяком

Уровни возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации

Группа	Уровень			
	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий
Рядовые работники	Менее 50	50 - 74	75 - 123	124 и выше
Менеджеры среднего звена	Менее 66	66 - 83	84 - 120	121 и выше
Топ-менеджеры	Менее 80	80 - 98	98 - 134	135 и выше

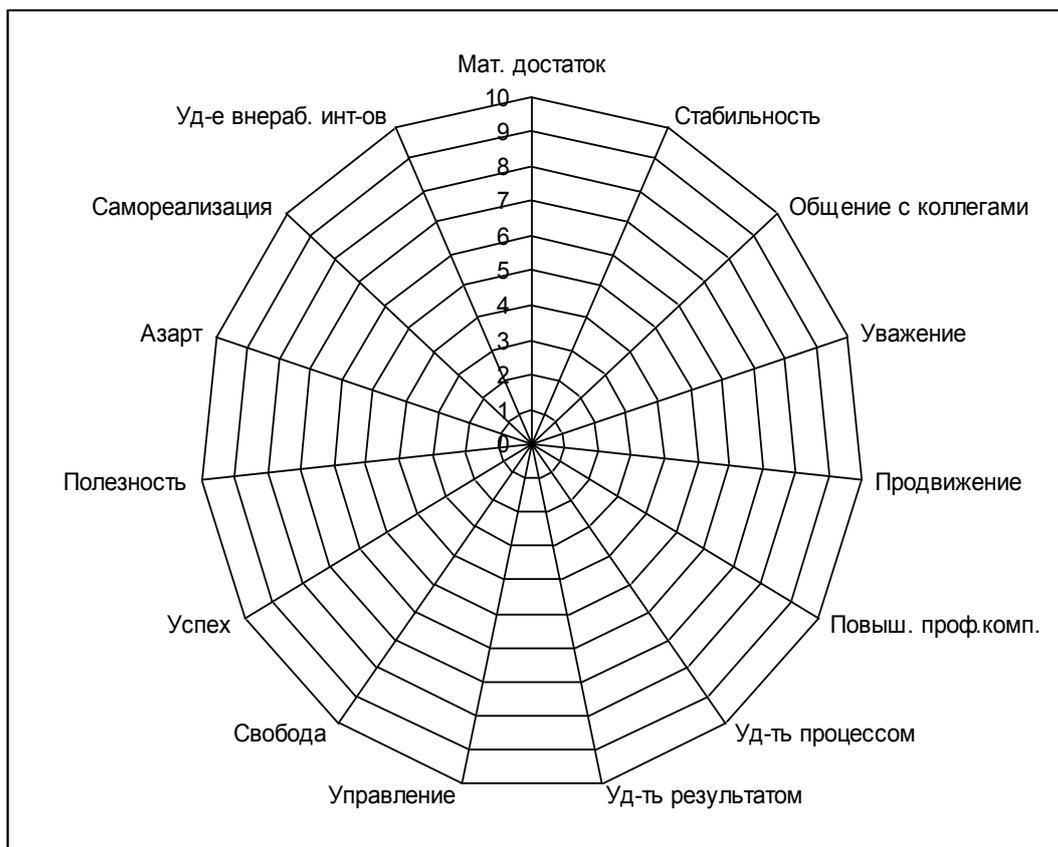
Оценка картины возможностей реализации профессиональной деятельности в организации проводится путем анализа профиля возможностей реализации мотивов, который строится на бланке (рис. 2) по организации (подразделению) в целом. Для построения профиля необходимо рассчитать средние значения для каждого из пятнадцати мотивов по организации (подразделению), зафиксировать полученные значения на соответствующих осях и соединить соседние точки между собой. Аналогичные профили строятся для каждого сотрудника. Наложение профиля сотрудника на профиль организации позволяет выявить потенциально конфликтные зоны (см. рис.).



Пример построения профилей возможности реализации мотивов профессиональной деятельности организации и конкретного сотрудника.

Контрольные вопросы

1. Как может быть использована оценка сотрудником возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации? 2. Какую информацию дает исследователю профиль возможности реализации мотивов? 3. Как Вы думаете, почему значения показателя возможности реализации мотивов у топ-менеджеров в среднем выше, чем у менеджеров среднего звена и рядовых работников?



Бланк для построения мотивационного профиля

Упражнение 2. Технология аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации

Цель занятия:

Анализ (аудит) существующей системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Технология проведения аудита представлена в главе 3.

Аудит системы мотивации и стимулирования включает в себя 3 технологических этапа: аналитический, диагностический, контрольный.

Аналитический этап: анализ структурных составляющих системы мотивации на предприятии, т.е. выделение фактического материала, на основе анализа которого возможно построение реальной системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Диагностический этап:

- диагностика и составление мотивационного профиля сотрудников;
- диагностика мотивационного профиля компании, обозначение стратегии мотивации в организации (определение ожиданий компании к работникам, выявление мотивационного и стимулирующего потенциала компании);
- оценка рабочих мест (должностей) (какие именно сотрудники нужны компании для эффективной работы в соответствии с должностными требованиями, как именно их стимулировать (в плане материального стимулирования)).

Контрольный этап: сопоставление диагностических и аналитических данных, формирование отчетных документов.

Результат (по аудиту):

4. Мотивационный профиль компании и сотрудников.
5. Система стимулирования на предприятии (фактический блок, т.е. только то, что есть).
6. На основе соответствия мотивационных составляющих Компании и работников с существующей системой мотивации определяются проблемные зоны в системе мотивации (в чем проблема, почему так происходит, на что надо обратить внимание).

Продолжительность проекта в реальных условиях – 2-3 дня.

Оснащение

1. Опросник «Возможность реализации мотивов» (см. Приложение).
2. Анкета «Демотивирующие факторы в организации» (см. Приложение).
3. Технологическая карта «Анализ должности» (см. Приложение).

Задание выполняется на базе конкретной организации (подразделения организации) после согласования с руководством организации.

Технология аудита

Аудит осуществляется по следующей технологии:

1. Анализ мотивационно-ценностной структуры предприятия, ценностных составляющих компании. **Результат:** построение ценностного блока системы мотивации в компании (отделе) (рис. ниже).



2. Выявление мотивационных ожиданий компании (составление мотивационного профиля компании). **Результат:** мотивационный профиль компании (МПК). МПК составляется по итогам диагностики «Возможность реализации мотивов» (В.И. Доминяк) (см. упражнение 1 «Возможность реализации мотивов профессиональной деятельности в организации»).
3. Оценка рабочих мест (должностных компетенций). В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В процессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. **Результатом** оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации (грейдинг должностей).
4. Составление мотивационного профиля сотрудников (МПС). **Результат:** мотивационный профиль сотрудников, определение демотивирующих факторов по сотрудникам (отделу, компании). МПС составляется по методике В.И. Доминяка, но инструкция следующая: «Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько необходима для Вас реализация каждого из

представленных ниже мотивов профессиональной деятельности. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру в каждом пункте».

5. Сопоставление МПК и МПС, выявление демотивирующих факторов (сопоставление проводится на графиках (профилях компании и работника), а не в таблицах).
6. Анализ системы стимулирования сотрудников (постоянная и временная часть). **Результат:** построение блока стимулирования (рис 13).

Контрольные вопросы

1. Что дает специалисту (исследователю) сопоставление мотивационных профилей компании и сотрудника?
2. Что включает в себя ценностный блок системы мотивации персонала в организации?
3. В чем принципиальное различие понятий «мотивирование» и «стимулирование»?

Тест для самопроверки

Данный тест позволит проверить существующие знания по вопросам мотивации и стимулирования персонала в организации. Выберите один из вариантов ответа.

1. Изучению причин активности человека и животных, их детерминации, положили начало:

1. К. Юнг, Адлер, З. Фрейд;
2. Аристотель, Гераклит, Демокрит;
3. Сеченов, И.П. Павлов, В.М. Бехтерев.

2. Стимуляция – это:

1. вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы;
2. предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций;
3. основной элемент управления человеческими ресурсами, являющееся внешним побуждением к деятельности;
4. совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения;
5. состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности.

3. Сторонники данной теории утверждает, что проблема мотивации не стоит, так как, с их точки зрения, динамическим условием поведения является реактивность организма, т.е. его способность отвечать специфическим образом на раздражители:

1. бихевиористская;
2. психоанализ;
3. когнитивная психология;
4. биологизаторская теория.

4. Мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на:

1. позитивном стимулировании;
2. негативном подкреплении;

3. ожиданиях работника от компании, ожиданиях компании от работника, факторах внутренней и внешней среды;

4. сочетании стимулирующих факторов.

5. Представители какого направления признают ведущую роль сознания в детерминации поведения человека, выделяя социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности, ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний:

1. бихевиористская;
2. психоанализ;
3. когнитивная психология;
4. биологизаторская теория.

6. Соотнесите методы оценки мотивирующих факторов с их сущностью (таблица 1):

Таблица 1.

Методы оценки мотивирующих факторов

метод	сущность
1. Включенное наблюдение	Получение индивидуального или группового мотивационного профиля
2. Тесты и опросники	Менеджер, используя эмпатию, наблюдательность, умение понимать и правильно трактовать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник, получает информацию из наблюдений и интерпретации действий сотрудников
3. Мотивационная беседа	Комплексная методика: интервью, опросы, упражнения, ролевые игры и др.
4. Мотивационный семинар	Один из вариантов глубинного интервью, позволяющего выявить факторы, которые мотивируют собеседника, требует хорошего знания психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательности

7. Представители данной теории придавали решающую роль в организации поведения бессознательному ядру психической жизни, образуемому мощными влечениями:

1. бихевиористская;

2. психоанализ;
3. когнитивная психология;
4. биологизаторская теория.

8. Соотнесите модели трудовой активности работника (таблица 2):

Модели трудовой активности работника

<i>пассивно-адаптивная</i>	Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству.
<i>латентная (скрытая)</i>	Отсутствии высоких мотивов участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности
<i>инструментальная</i>	В этой модели трудовой активности зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике производства.
<i>самодетельная.</i>	Низкий уровень развития трудовой активности, выжидательно-пассивное поведение работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

9. О мотивации говорят как о мобилизации энергии, при этом исходят из представлений, что естественным для организма является состояние не активности, и чтобы произошел переход к активности, необходимы какие-то особые побудительные силы:

1. бихевиористская;
2. психоанализ;
3. когнитивная психология;
4. биологизаторская теория.

10. Потребность – это:

1. предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций;

2. основной элемент управления человеческими ресурсами, являющееся внешним побуждением к деятельности;

3. совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения;

4. состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности.

11. Мотивация – это:

1. предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций;

2. основной элемент управления человеческими ресурсами, являющееся внешним побуждением к деятельности;

3. динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;

4. состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности.

12. Внутреннее вознаграждение работника – это:

1. все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника

2. психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы;

3. система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации

13. Внешнее вознаграждение работника – это:

1. все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника

2. психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы;

3. система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации

14. Компенсационный пакет – это:

1. все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника

2. психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы;

3. система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации

15. Перечислите значимые факторы демотивации:

16. Денежные выплаты, установленные с целью возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных, предусмотренных федеральным законом обязанностей.

1. компенсации

2. надбавки;

3. премии

4. доплаты

17. Денежные выплаты стимулируют: *занятость* (за выполнение обязанностей вакантной должности, выслугу лет), *сложность* (условия труда, характер работы и т.п.), *ответственность* (увеличение численности работников, материальная ответственность).

1. компенсации

2. надбавки;

3. премии

4. доплаты

18. Бенефиционная система – это:

1. система, которая требует инвестиций компании

2. система, не требующая инвестиций компании, но оказывающая огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе

3. форма использования социального пакета в компании

19. Система «социального кафетерия» - это

1. система, которая требует инвестиций компании

2. система, не требующая инвестиций компании, но оказывающая огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе

3. форма использования социального пакета в компании

20. Соотнесите свойства денег и их содержательную составляющую
(таблица 3):

Таблица 3.

Свойства денег

Ненасыщаемость	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. С их помощью можно стимулировать количество, качество работы, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее
Универсальность	Денег не бывает слишком много, ими невозможно насытиться, поскольку за них можно приобрести разные виды благ, свободу действий
Точная измеримость	Откладывание или экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, что отражает покупательную способность
Возможность использовать разные виды мотивации	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены, служат критерием или мерой сравнения я с другими людьми. Повышение ЗП, дохода является мерой карьерного роста человека
Накопление богатства	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т.е. осуществлять социальную и моральную мотивацию

Примечание: все ответы на предложенные вопросы можно найти в данном пособии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мотивация персонала любой компании представляет собой динамический феномен, который изменяется адекватно изменениям рынка. Система мотивации и стимулирования должна быть подвижной, так как она выстраивается внутри организации, представляющей собой живую систему. Если изменений в мотивационной системе не происходит, то факторы, которые внутри организации считаются мотивирующими, перестают работать или же решают другие задачи. Таким образом, целесообразно говорить не о застывшей, номинальной системе мотивации, а о процессах, способных оказывать реальное мотивирующее влияние на персонал.

Говоря о системе мотивации и стимулирования, характерной для нынешнего времени, надо учитывать, что мотивационная политика должна быть связана со стратегией компании. Такая связь способна обеспечить непротиворечивость и последовательность управленческих воздействий в организации, а также позитивно отражаться на уровне мотивации работников. Необходимо признать, что мотивирование персонала – это в определенном роде искусство, использовать которое может только человек с развитым чувством меры, гармонии, ориентированный на личность. Таким образом, квалифицированная работа организационных консультантов и специалистов в сфере человеческих ресурсов способна обеспечить мощное конкурентное преимущество компании за счет эффективного использования ее кадрового потенциала.

Бессмысленно искать выход из ситуации, приглядываясь к системе мотивации и стимулирования у конкурентов и пытаясь применить ее у себя. Многие компании, как правило, держат информацию о структуре заработной платы в секрете, справедливо считая это своим «ноу-хау» и опасаясь копирования со стороны конкурентов. Это, безусловно, их право, но стоит заметить, что систему мотивации и стимулирования не скопируешь, тем более, если заработная плата не привязана к ключевым стандартам и показателям деятельности и ничего кроме распределения финансов под собой не имеет. Но даже если привязана и есть возможность ее скопировать, это все равно никогда не приведет к нужным результатам.

Таким образом, система мотивации и стимулирования - это сугубо индивидуальный и уникальный для любой организации инструмент управления, который предстоит

выработать и правильно внедрить. Тенденции современного рынка управленческого консалтинга показывают, что все больше и больше компаний обращают внимание на данную проблему и стремятся решить ее.

Литература по курсу:

1. *Барри М. Стоу* Антология организационной психологии. М.: Вершина, 2005. – 712 с.
2. *Верещагина Л.А., Карелина И.М.* Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков, Издательство Гуманитарный центр, 2005. – 156 с.
3. *Вилюнас В.К.* Психологические механизмы мотивации человека. М., 1993.
4. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда. М.: Альпина Бизнес Букс», 2007. – 133с.
5. *Завьялова Е.К., Посохова С.Т.* Психология предпринимательства. СПбГУ, 2004.
6. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб, 2000. – 512 с.
7. *Иванова С.* Мотивация на 100%. А где же кнопка. М.: Альпина Бизнес Букс», 2007. – 288 с.
8. Психология менеджмента/ под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004. – 638 с.
9. *Резник С.Д., Соколов С.Н и др.* Персональный менеджмент. М.: Инфра-М, 2002. – 622 с.
10. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии. СПб., 2000.
11. *Соломанидина Т.О.* Управление мотивацией персонала. М., 2005.
12. *Хекхаузен Х.* Психология мотивации достижения. СПб, 2001.
13. *Чемяков В.* Грейдинг. Технологи построения системы управления персоналом. - М.- СПб: Вершина, 2007. 208 с.
14. *Шадриков В. Д.* Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2003.
15. *Шермерорн Дж., Дж. Хант, Р. Осборн.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004. – 638 с.
16. *Як Фитц-енц* Рентабельность инвестиций в персонал. М.- СПб: Вершина, 2006. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

КОМАНДНЫЕ РОЛИ (М. Белбин)

Инструкция: Распределите десять баллов в каждом блоке утверждений, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы необходимо распределить между несколькими утверждениями. В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все десять баллов поставить напротив одного утверждения. Внесите баллы Бланк ответов (см. ниже).

I. Чем я могу помочь команде:

- (a) Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.
- (b) Я могу успешно работать с различными типами людей.
- (c) Появление новых идей является моим естественным достоинством.
- (d) Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.
- (e) Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.
- (f) Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды.
- (g) Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.
- (h) Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий.

II. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:

- (a) Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно.
- (b) Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения.
- (c) Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи.
- (d) Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединиться к моим коллегам.
- (e) Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей.
- (f) Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе.

(g) Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит.

(h) Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо.

III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:

(a) Я могу влиять на коллег без давления на них.

(b) Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения.

(c) Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую, и участники совещания не отклонялись от главной темы.

(d) Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное.

(e) Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды.

(f) Я интересуюсь новейшими идеями и разработками.

(g) Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей.

(h) На меня можно положиться при организации важной работы.

IV. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что:

(a) Я стремлюсь хорошо знать своих коллег.

(b) Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми, и свое особое мнение держу при себе.

(c) Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения.

(d) Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы.

(e) Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное.

(f) Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую на меня возлагают.

(g) Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы.

(h) Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

(a) Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты.

(b) Мне интересно находить решения различных проблем.

- (c) Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения.
- (d) Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений.
- (e) Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое.
- (f) Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий.
- (g) Я могу полностью сосредоточиться на поставленной задаче.
- (h) Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение.

VI. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:

- (a) Я предпочел бы уединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий.
- (b) Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался.
- (c) Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды.
- (d) Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания.
- (e) Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу.
- (f) Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление.
- (g) Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи.
- (h) Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение.

VII. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:

- (a) Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели.
- (b) Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции.
- (c) Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи.
- (d) Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня.
- (e) Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы.

(f) Мне не всегда удается объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум.

(g) Я знаю, что могу поручать другим делать то, что сам сделать не в состоянии.

(h) Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением.

Бланк ответов

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Ключ

Раздел	Номер блока															
	РП		РК		МТ		ГИ		СН		АН		ВД		КН	
I	g		d		f		c		a		h		b		e	
II	a		b		e		g		c		d		f		h	
III	h		a		c		d		f		g		e		b	
IV	d		h		b		e		g		c		a		f	
V	b		f		d		h		e		a		c		g	
VI	f		c		g		a		h		e		b		d	
VII	e		g		a		f		d		b		h		c	

Уровни-нормы

	Низкий (0-33%)	Средний (33-66%)	Высокий (66-85%)	Очень высокий (85-100%)	Средний балл
РП	0-6	7-11	12-16	17-23	10,0
РК	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
МТ	0-8	9-13	14-17	18-36	11,6
ГИ	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
СН	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
АН	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
ВД	0-8	9-12	13-16	17-25	10,9
КН	0-3	4-6	7-9	10-17	5,5

Описание командных ролей и их мотивация

Тип	Символ	Типичные черты	Позитивные качества	Приемлемые недостатки
Рабочая пчелка (Company Worker)	РП	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина.	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям.
Руководитель (Chairman)	РК	Спокойный, уверенный в себе, управляемый.	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей.	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей.
Мотиватор (Shaper)	МТ	Очень нервный, отзывчивый, динамичный.	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью, или самообманом.	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению.
Генератор идей (Plant)	ГИ	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный.	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания.	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола.
Снабженец (Resource Investigator)	СН	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный.	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке.	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.
Аналитик (Monitor-)	АН	Благоразумный, невозмутимый,	Рассудительность, проницательность,	Отсутствие вдохновения или

Evaluator)		предусмотрительный	хорошие умственные способности.	способности мотивировать других.
Вдохновитель (Team Worker)	ВД	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный.	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух.	Нерешительность в решающие моменты.
Контролер (Completer – Finisher)	КН	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый.	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем.	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ОПРОСНИК «ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВОВ»

(В.И. Доминяк, 2003)

Уважаемый коллега!

Данная анкета предназначена для исследования представлений сотрудников о своем месте работы. Убедительная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская.

Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько организация, в которой Вы работаете, способствует реализации каждого из перечисленных мотивов для вас в настоящее время. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру в каждом пункте.

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует					Способствует в полной мере				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

СПАСИБО!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Анкета «Демотивирующие факторы в организации»

1. Для меня в нашей фирме главное _____
2. Меня стимулирует к работе _____
3. Из перечисленных ниже, отметьте те факторы, которые мешают Вам получать удовлетворение от работы в Компании:
 - Игнорирование идей и личной инициативы сотрудников;
 - Низкая степень ответственности в принятии решения, выполнении профессиональной задачи;
 - Невозможность использовать свой творческий потенциал;
 - Отсутствие обучения сотрудников;
 - Дисциплина: низкая или завышенные требования (подчеркните);
 - Несоблюдение сроков выполнения заданий;
 - Отсутствие командного духа;
 - Дефицит или отсутствие необходимой для работы информации (подчеркните);
 - Неэффективная система оплаты труда;
 - Нарушение негласного контракта;
 - Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
 - Отсутствие чувства причастности к компании;
 - Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов;
 - Нет личного и профессионального роста;
 - Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
 - Отсутствие изменений в статусе сотрудника;
 - Отсутствие или медленный карьерный рост;
 - Ощущение нестабильности и тревоги за завтрашний день;
 - Что-то еще (напишите) _____
4. Мне хотелось бы, чтобы в моей работе руководство отметило, прежде всего (перечислите хотя бы 3 пункта):
5. Если бы Вас попросили оптимизировать деятельность в компании, на какие проблемные вопросы Вы бы обратили внимание в первую очередь:

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Ключевые факторы оценки рабочих мест (должностей)

Фактор оценки	Содержание фактора	Описание уровней фактора	Балл уровня
Требуемая квалификация	Образование	Среднее	1
		Среднее - специальное	2
		Неоконченное высшее	3
		Высшее	4
		Ученая степень или второе высшее	5
	Опыт работы	Без опыта	2
		До 1 года	4
		1-3	6
		3-5	8
		Более 5 лет	10
Сложность работы	Умственные усилия	Монотонная работа, постоянное выполнение единичных функций	2
		Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требуемых особых умственных усилий	4
		Разнообразная работа с использованием элементов анализа, выбор путей решения поставленных задач	6
		Разнообразная работа, требующая детального анализа, логичных рассуждений, выбора решений разных проблем	8
		Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычислением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения этих проблем	10
	Физические	"Сидячая" работа, требуются	1

	усилия	слабые физические усилия	
		Работа, требующая незначительных физических усилий (вставания, наклоны, ходьба)	2
		Физические усилия выше среднего, требуются постоянное состояние, непрерывная работа	3
		Работа, требующая значительных физических усилий, но периодически, в отдельные моменты работы	4
		Работа, требующая постоянного и сильного физического напряжения	5
Инициативность и самостоятельность		Следует определенным инструкциям: инструкции поступают от непосредственного начальника, присутствующего постоянно. Полномочия ограничены и постоянно проверяются	3
		Следует установленным процедурам: все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем. Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим начальником	6
		Следует общим инструкциям: не все должностные обязанности жестко определены. Цели формируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение к вышестоящему начальнику носит эпизодический характер	9

		Следует общей политике: для данной должности формируется только общие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником, самостоятельно исходя из политики организации	12
		Создает и формирует политику, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы. Стандарты производительности и качества выполнения должностных обязанностей устанавливаются работником самостоятельно	15
Ответственность	За работу других	Работник ответственен только за свою работу	1
		Некоторое руководство и контроль над некоторыми операциями других сотрудников	2
		Управляет многими сотрудниками или подразделением, координирует с другими руководителями	3
		Работник ответственен за координацию группы отделов	4
		Руководит самостоятельной бизнес-единицей (цех, производство, управление, структурные подразделения)	5
		За контакты с клиентами и сторонними организациями	Практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактов по службе
	Контакты с клиентами и внешними организациями		2

	эпизодические или под контролем	
	Контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений.	3
	Внешние контакты, требующие высокой степени такта, способности взаимодействовать, рассудительности. Предполагается наличие постоянных внешних связей и возможно влияние на должностные лица любого служебного положения	4
	Внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувства времени	5
	Ответственность за малоценное оборудование на рабочем месте	2
Материальная ответственность за собственность компании	Полная материальная ответственность за вверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте	4
	Отвечает за материальные ценности, оборудование и организационные расходы в подразделении	6
	Отвечает за финансовые обороты, рациональное расходование средств в объеме бизнес-единицы (компания, предприятие, форма)	8
	Несет всю полноту ответственности за финансы	10

		бизнес-единицы, правильное расходование средств.	
		Работа не связана с риском причинить ущерб здоровью или жизни других	1
	Ответственность за жизнь и здоровье других (сотрудников, клиентов)	Имеется риск причинения вреда здоровью или жизни других	5

Данный набор ключевых критериев является базовым, все эти факторы связаны с теми требованиями, которые предъявляются к каждой должности и описаны в должностных инструкциях. Наличие на предприятии подробных должностных инструкций, разработанных для всех должностей, и поддерживающихся в актуальном состоянии, является важным условием для разработки системы мотивации.

Количество факторов может меняться в зависимости от уровня развития предприятия и от уровня должности. Серьезной проблемой в построении системы оплаты труда является дифференциация уровня заработной платы руководителей разного уровня.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Мотивационный профиль «Словарь»

(И.Г. Кокурина)

Инструкция: Предлагаемый Вам опросник создан для изучения житейских понятий, с которыми мы сталкиваемся каждый день. Мы предлагаем Вам 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.

Ваша задача заключается в выборе тех определений, которые, с Вашей личной точки зрения, соответствуют тому смыслу, с которым Вам приходится чаще всего сталкиваться в жизни.

Процедура ответа. 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 трёх рядов рамок: левого ряда, среднего ряда 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 «+» (остальные рамки оставляете пустыми).
2. Если Вы в большей мере согласны с определением в правой части опросника, то знак «+» ставить в правую рамку.
3. Среднюю рамку заполнять не нужно.

Ваши ответы будут для нас ценными только в том случае, если Вы будете отвечать самостоятельно, если Ваши ответы будут отражать Ваше собственное мнение.

Благодарим Вас за участие в исследовании!

Бланк вопросов

ДЕНЬГИ – это...

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
--	--

1. 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
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	16. Средство, помогающее развитию

обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	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
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
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
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	23. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку

достигать её, каких бы усилий это не стоило	
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
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
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
18. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	18. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
19. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	19. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
20. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	20. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
21. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	21. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
22. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	22. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
23. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	23. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
24. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	24. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
25. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	25. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
26. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	26. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
27. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	27. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
28. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	28. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
29. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	29. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
30. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	30. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
31. Взаимные усилия людей, рождающие	31. Способ доказать самому себе, на что ты

особую активность, энергию у каждого члена коллектива	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».

Преобраз.		Коммуникация		Утилит-ть		Кооперация		Конкуренция		Достижение	
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. В столбике под мотивами указаны номера определений-индикаторов мотива, в том порядке как они стоят в опроснике: левый столбик соответствует результирующей ориентации; правый – процессуальной.

Интерпретация динамического аспекта мотивации (опросник «Словарь»).

Тип мотивации	
Результирующая ориентация	Процессуальная ориентация
1. Преобразовательный мотив	
Ориентация на получение результата ради самого результата	Ориентация на деятельность ради самого процесса, ради достижения мастерства

2. Коммуникативный мотив	
Ориентация на активное взаимодействие с другими, на общение в труде, на помощь другому человеку	Ориентация на сохранение позитивных взаимоотношений с другими
3. Утилитарно-прагматический мотив	
Ориентация использовать свой труд для удовлетворения других потребностей, с трудом не связанных	Ориентация на труд как на трату энергии, сил, стремление к сохранению здоровья в труде
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 полезности для близких и родных
5. Конкурентный мотив	
Ориентация быть лучше других, иметь высокий престиж, авторитет	Ориентация быть не хуже других, быть как все
6. Мотив достижения	
Ориентация на преодоление преград, стремление ставить перед собой сверхзадачи	Ориентация на самосовершенствование, на развитие своих способностей

Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2009. - 150 с.