

Т.П.Хохлова

Краснодарский филиал ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», Россия  
(E-mail: [htpkr@mail.ru](mailto:htpkr@mail.ru))

## Систематика мотивации и стимулирования: от личностных моделей к формированию корпоративной мотивирующей среды

В работе рассматривается проблема формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала современной организации, актуализируется ее значение в сложившихся социально-экономических реалиях. Целью статьи является выявление наиболее эффективных приемов мотивации и стимулирования трудовой активности работников. Новизна предлагаемого подхода состоит в обосновании системной модели мотивации, заключающейся в комплексной реализации принципов мотивационного процесса на трех взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и общеорганизационном, взаимодействующих с внешним окружением. Излагаются современные принципы, приемы, подходы к мотивации и стимулированию, обеспечивающие формирование корпоративной мотивирующей среды и продуктивного мотивационного климата. Обосновывается необходимость устранения (нивелирования) демотивирующих факторов, проведения мотивационного аудита, формирования лояльного пассионарного поведения сотрудников.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование, модель обогащения труда, качество трудовой жизни, наделение властью, партисипативное управление, управление по целям, «витаминная» теория, компенсационный пакет, мотивирующая организационная среда, мотивационный климат, интегральная система мотивации («кафетерий», «буфет», «комплексный обед»), банк нерабочих дней (поощрение свободным временем), демотиваторы, мотивационный аудит, пассионарное поведение.

Попытки современных ученых и практиков создать эффективно «работающие» подходы к мотивации и стимулированию работников являются не всегда продуктивными в силу высокой сложности и недетерминированности мотивационных факторов и связанных с ними процессов. Исследователи данной проблемы едины во мнении, что заинтересованность персонала в достижении высоких трудовых результатов выступает источником повышения эффективности функционирования организации, обязательным условием реализации ее стратегии, залогом приращения рыночного потенциала и конкурентного статуса.

Актуализация данной проблемы обосновывается результатами исследований: мотивация увеличивает производительность труда до 1,5 раза (демотивация — снижает в несколько раз), позволяет сократить опоздания на 90 %, прогулы — на 18–50 %. Профессиональный потенциал и компетенции работника при высокой мотивации реализуются весьма полно — на 70–80 %, в то время как при низкой мотивации, в лучшем случае, — на 20–30 %. Посредством усиления мотивации сотрудников можно в 2–3 раза увеличить их трудовую отдачу.

При ограниченности большинства видов материальных, технических, сырьевых, финансовых и иных видов ресурсов эффективная мотивация позволяет обеспечить достижение высоких показателей деятельности компании за счет активизации человеческого капитала, т.е. без крупных инвестиционных вложений, что делает проблему мотивации особенно актуальной для большинства хозяйствующих субъектов в условиях кризиса.

Мотивация — это туго скрученная пружина, которая формирует активность работника с определенной силой в заданном направлении. Иначе, это глубинное внутреннее состояние, обусловленное, как правило, неудовлетворенными потребностями, побуждающими человека к активным действиям. По выражению выдающегося менеджера Л.Якокки (*Chrysler*), «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей». Высказывание гуру менеджмента подтверждается его смелыми управленческими действиями: возглавив находящуюся на грани банкротства компанию, Л.Якокка приказом № 1 установил собственный годовой заработок в размере 1 долл. (до этого его доход составлял 999999 долл.) с одновременным повышением оплаты труда ключевым менеджерам, специалистам и простым рабочим. Блестящие управленческие решения, прежде всего в области мотивирования, позволили вывести компанию *Chrysler* в лидеры мирового автомобилестроения.

Сущностно и терминологически мотивацию следует отличать от стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения (например, потребность в реализации личностного потенциала), а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, поощрения, блага и

др.). Кроме того, стимулирование направлено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства на основе стимулов, побуждающих работника к труду.

Этимологически понятие «стимул» происходит от латинского *stimulus* — заостренная палка, шест (с его помощью в Древнем Риме возница погонял лошадей, направляя движение колесницы). В современной трактовке стимул представляет собой внешнее воздействие на личность, способствующее формированию мотивов. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Соответственно, стимулирование — это процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих работника к достижению определенных целей.

В настоящее время вопросы мотивации и стимулирования широко освещаются на страницах различных научных и практических изданий. Однако, несмотря на достаточно большое количество теорий мотивации, значительный опыт их практического применения, специалисты продолжают поиск наиболее эффективных форм и приемов мотивации и стимулирования персонала, адаптированных к условиям постиндустриальной экономики начала XXI в. Основное внимание уделяется развитию мотивационного поведения с позиции эффективного использования человеческих ресурсов организации.

Существующие классические подходы к мотивации и стимулированию имеют определенные ограничения, сдерживающие возможности и эффективность их практического применения. Зачастую и теоретики, и практики пытаются решить вопросы мотивации персонала обобщенно, в едином формате. Предпринимаются попытки механического воспроизведения известных теорий мотивации, копирования чужого опыта, что не позволяет достичь желаемых результатов и, более того, дает эффект, прямо противоположный ожидаемому.

Большая часть классических теорий мотивации, имея безусловную значимость, не всегда успешно работает на практике. Многие из них, сформировавшись на Западе во второй половине XX в., не учитывают вызовов современной социально-экономической среды: возросший уровень требований работников, изменения ценностных ориентиров и приоритетов, прорыв в научно-технических достижениях и технологиях, динамизм рыночных факторов, обострение конкурентных отношений и др. Сдерживающим фактором успешного применения традиционных подходов мотивации и стимулирования в конкретных условиях является также недоучет особенностей национальной экономики, обусловленных историческими, социальными, культурными, ментальными условиями.

Односторонность мотивационных воздействий и попытки детерминировать их результат позволяют судить об ограниченности традиционных приемов. В результате неумелого применения теорий мотивации возникают различного рода сбои и мифы, затраты на систему мотивации оказываются неэффективными, а разочаровавшийся управленец зарекается раз и навсегда использовать приемы из арсенала современного менеджмента и обращается к вековым средствам типа «кнута и пряника».

Причина подобных неудач видится, прежде всего, в обобщенном, «плоском» видении путей решения проблем мотивирования работника. Мотивация и стимулирование персонала современной организации и в сущностном, и в прикладном контексте — явление многомерное, рассмотрение и практическая реализация которого должны учитывать множество взаимосвязанных аспектов. На мотивационную структуру работника существенное влияние оказывают факторы личностного, ситуационного и иного порядка: «Я-концепция», субъективные переживания, эмоции, стремления, убеждения, взгляды и ценностные ориентации индивидуумов, внешнее окружение и др.

Соответственно, понятие мотивации можно уточнить как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

На наш взгляд, в современных системах управления основные проблемы мотивации состоят в следующем:

- неочевидность мотивов поведения человека;
- опосредованность мотивов в различных формах поведения;
- временная изменчивость мотивационного процесса;
- динамическое взаимодействие потребностей;
- уникальность мотивационной структуры работника;
- многовариантность удовлетворения каждой потребности;

- недостаточная обоснованность мотивационных решений;
- различия в индивидуальной, групповой и корпоративной мотивации;
- несовершенство (ограничения) теорий мотивации;
- невысокая профессиональная компетентность менеджмента и др.

Представляется, что решение выявленных проблем должно быть основано на системном подходе к мотивации и стимулированию, который заключается в комплексной реализации принципов мотивационного процесса на трех взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и общеорганизационном, взаимодействующих с внешним окружением (рис. 1).

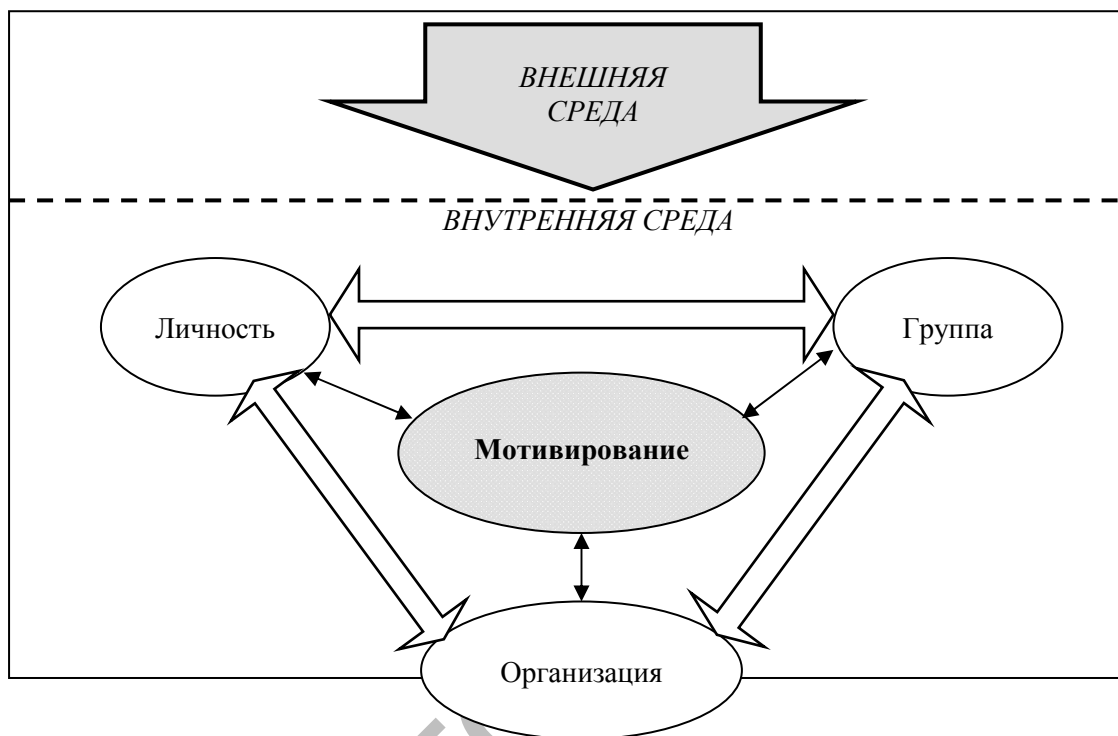


Рисунок 1. Системная композиция процесса мотивации

Во-первых, *на личностном уровне* основными принципами мотивации должны выступать объективность, обоснованность, справедливость, своевременность, дифференцированный подход и связь с потребностями работника. Важными факторами эффективной индивидуальной мотивации выступают ясность задания, его соответствие компетентности и интересам сотрудника.

Эффективная мотивация персонала на личностном уровне предполагает:

- нахождение и поддержание баланса материальных интересов работника и работодателя;
- своевременную оценку и адекватное вознаграждение успехов и неудач сотрудника;
- соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника;
- создание и поддержание условий для раскрытия и рационального использования потенциала сотрудника;
- формирование условий для роста и развития личности работника.

Во-вторых, *на групповом уровне* осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой (командной) работы. Мотивация групповой работы предполагает определение круга заданий, выполнение которых наиболее эффективно при организации группового взаимодействия и создании оптимальных условий для продуктивной совместной деятельности. Принципами групповой мотивации выступают доверие, взаимопомощь, открытость, коммуникативность, солидарность. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики (роли, нормы, взаимосвязи), сплоченность, лидерство и стиль управления.

Эффективная мотивация на групповом уровне означает:

- создание условий для групповой работы, которые включают ясность задания и обеспеченность ресурсами, взаимодополняющие способности и сложившийся баланс ролей членов группы;
- наличие четких критериев оценки вклада каждого члена группы и несения персональной ответственности за результат;
- наличие особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;
- сплоченность и сотрудничество членов группы.

В-третьих, на *общеорганизационном уровне* мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и корпоративных методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Принципами общеорганизационной мотивации являются ответственность, управляемость, лояльность, сотрудничество и сбалансированность интересов всех категорий персонала. Основными факторами эффективной мотивации на общеорганизационном уровне являются имидж, репутация, корпоративная культура, авторитет топ-менеджмента, партнерство, а также адекватность стратегическим целям и динамично изменяющейся среде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников.

В целом системный подход к мотивации персонала на корпоративном уровне включает:

- объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свою компанию, профессию и результаты труда;
- поддержание значимости материальных и нематериальных стимулов;
- изменение форм, способов и режимов стимулирования как элемента любых организационных преобразований;
- поддержание баланса полномочий и ответственности работников при надлежащем выполнении ими должностных обязанностей.

Таким образом, управленческая компетентность и нацеленность на достижение результатов служат связующими звеньями, объединяющими все уровни мотивации в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание талантливых работников, продуктивное использование и наращивание их личностного и группового потенциала в интересах организации. Создание логически стройной и надежной системы мотивации и стимулирования, объединение работников и групп в единое целое выступают обязательным условием достижения организационной эффективности и реализации стратегических целей компании.

В условиях динамично развивающейся глобальной экономики необходимо внедрение принципиально новых подходов к мотивации и стимулированию персонала, адекватных сложившимся реалиям. По вопросу о степени важности и роли различных видов вознаграждения специалисты придерживаются единого мнения: самый значимый стимул — материальный (денежное вознаграждение), за ним следуют возможность повышения по службе, личностный рост и чувство завершённой работы. Как показывают результаты исследований, наиболее действенными методами стимулирования персонала в российской практике являются:

- повышение заработной платы (назвали 93 % опрошенных);
- карьерный и профессиональный рост (32 %);
- улучшение условий труда (28 %);
- мероприятия по сплочению коллектива (22 %).

По данным Международной организации труда основные *проблемы оплаты труда* состоят в следующем:

- различия в оплате не учитывают сложности и важности определенных работ;
- слабая связь между зарплатой и реальными результатами труда;
- различия в оплате не стимулируют сотрудников развиваться в профессиональном плане;
- структура оплаты не учитывает изменений в технологиях и структуре работы;
- мало гибкости в применении дополнительных выплат, что не способствует повышению производительности труда.
- чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие у сотрудников.

Формы оплаты труда имеют свою мотивационную направленность и неоднозначно воздействуют на производственную деятельность работников. Поэтому руководитель должен учитывать грани-

цы эффективности каждой формы и использовать их в соответствии с целями и задачами конкретного периода развития организации.

Для расширения спектра воздействия на трудовую активность персонала необходимо применять социальное (социально-психологическое) стимулирование. По данным экспертов *Strategic Management Journal*, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20 % и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

В соответствии с поставленными задачами наиболее перспективными представляются такие современные подходы к мотивации и стимулированию, которые связаны с корпоративными преобразованиями: изменение поведения и ожиданий работников, развитие содержания работы, постановка целей деятельности. Среди них: теории «обогащения труда», «гуманизации труда», «качества трудовой жизни», «участия работников в управлении», «наделения властью», «управления по целям», «витаминовая» модель мотивации и др. Данные концепции рассматривают работника как многогранную личность, которой движут различные мотивационные стимулы, учет которых в производственной деятельности является не только важным фактором личностного роста, но и мощным рычагом повышения эффективности всей системы управления.

Модель *обогащения труда*, предложенная Дж. Хэкменом и Дж. Олдхемом, основана на предположении, что совершенствование ключевых характеристик рабочего процесса позволяет повысить мотивацию работников и степень их удовлетворенности трудом.

В трактовке данной теории высокая трудовая мотивация вызывается следующими психологическими состояниями работников:

- осознание смысла (значимости) работы;
- ответственность за результаты труда (качество и объем продукции);
- осведомленность о результатах труда.

Значительное место в современной практике мотивирования занимает концепция «качества трудовой жизни». Качество трудовой жизни — интегральная совокупность показателей, характеризующих экономические, организационные, социальные, моральные и психологические условия труда работников и их влияние на конечные результаты деятельности организации.

Теория «наделения властью», разработанная Д.Боуэном и Э.Лоулером, основана на изменении вертикальных отношений иерархии посредством передачи большей ответственности непосредственным исполнителям. Авторы предлагают модель уровней власти в виде континуума, на одном полюсе которого — всесторонний контроль менеджмента действий сотрудников, на другом — предоставление работникам широкого круга полномочий, ориентация на высокую степень их участия в трудовом процессе.

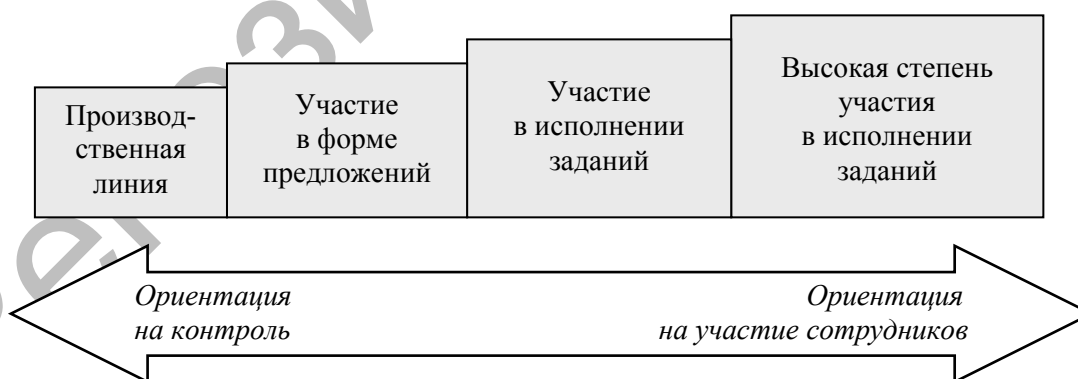


Рисунок 2. Модель уровней власти в организации

Высокая степень участия персонала в управлении организацией является основой теории *партисипативного управления*. Она базируется на предположении, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительнее и качественно. Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления в трудовых коллективах. Открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятель-

ности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, а во-вторых, способствует большей отдаче, большему вкладу каждого работника в жизнь организации. Таким образом, благодаря партисипативному управлению полнее раскрывается потенциал человеческих ресурсов организации, что способствует повышению организационной эффективности.

Важной частью философии управления в современной компании выступает идея о том, что мотивация работников может быть усилена посредством *управления по целям*. В ее основе лежит предложенная П.Друкером концепция МВО (*Management by Objectives*). Управление по целям призвано оказывать влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями, целями подразделений и организации в целом. Согласно данной теории люди субъективно в той или иной степени воспринимают цели организации как свои собственные и стремятся к их достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы и способствуя тем самым повышению результативности труда.

Цели выступают мощными средствами мотивирования персонала при условии, что их постановка соответствует *принципу SMART*: они конкретны (*Specific*), измеримы (*Measurable*), согласованы с окружающими (*Agreed with others*), реалистичны (*Realistic*), определены во времени (*Timed/Timed-bound*). Чем больше работник привержен целям, тем упорнее он будет стремиться их достичь, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

Оригинальный подход к мотивации разработал П.Б.Уорр совместно с коллегами — «*витаминную*» модель мотивации. Он разделил мотивы на две группы, в зависимости от их воздействия на человеческое поведение, и провел аналогию с действием разных витаминов на здоровье человека. Как известно, недостаток (гиповитаминоз) и переизбыток (гипервитаминоз) витаминов одинаково нежелательны для состояния организма. Аналогично этому, по теории Уорра, индивид в процессе профессиональной деятельности для поддержания удовлетворенности работой должен получать оптимальное количество «витаминов» — факторов мотивации. П.Б.Уорр разделил эти факторы на две группы:

- SE-факторы — при переизбытке не наносят вреда мотивационному поведению (их действие близко к действию витаминов С и Е, которые при излишке выводятся из организма);
- AD-факторы — при передозировке вызывают негативные состояния и могут выступать в качестве демотиваторов (их действие подобно действию витаминов А и D, которые при избытке приводят к отравлениям или токсическим реакциям).

Особенности действия факторов мотивации отражены в таблице.

Т а б л и ц а

#### Действие факторов «витаминной» модели мотивации

Переменная	Эффект
<i>Высокий уровень SE-переменных</i>	
Деньги	Постоянный эффект при высоком уровне
Физическая безопасность	Постоянный эффект при высоком уровне
Социальная позиция, имеющая ценность для индивида	Постоянный эффект при высоком уровне
<i>Высокий уровень AD-переменных</i>	
Определяемые извне цели	Перегрузка; стресс
Разнообразие	Низкий уровень концентрации и достижений
Ясность, четкость	Низкий самоконтроль и слабые возможности для развития
Контроль	Перегрузка; стресс
Использование навыков	Перегрузка; стресс
Межличностные контакты	Недостаток личного контроля; столпотворение

Задача менеджера организации состоит в том, чтобы создать оптимальные условия для поддержания высокого уровня трудовой мотивации подчиненных. Вследствие этого «мотивационная диета» работников должна быть хорошо сбалансирована, в ней должны быть представлены разнообразные мотивирующие факторы в необходимом объеме.

Важным условием стимулирования является соблюдение критерия *оптимальности*, обуславливающего установление границы наиболее эффективного стимулирующего воздействия на работника

(по размеру, форме, виду и др.). Размер вознаграждения должен соответствовать критерию необходимого и достаточного уровня, предоставляемые вознаграждения должны стимулировать каждого работника трудиться лучше и больше, чем предусмотрено трудовыми соглашениями, достигать большей результативности, поощрять желательные для организации формы трудового поведения.

Базовую основу системы мотивирования персонала в современной компании составляет *компенсационный пакет* — набор средств компенсации затрат работников (труда, усилий, способностей, времени и др.). При формировании компенсационного пакета следует учитывать три важных условия:

- удовлетворение значимых потребностей основных категорий персонала;
- набор компенсаций, предлагаемый партнерами и конкурентами;
- возможности (ресурсы) самой компании в данный период.

Действенным средством совершенствования системы мотивации персонала является формирование *мотивирующей организационной среды*, означающей комплексный подход к созданию широкого набора мотивов и стимулов, постоянно действующих на работника в процессе его трудовой деятельности и обеспечивающих заинтересованность в достижении поставленных целей. При этом помимо материального и морального стимулирования, мотивирующее воздействие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и положении дел в компании. К основным факторам, формирующим мотивирующую организационную среду, относятся: миссия, стратегия, цели организации, методы управления, стиль руководства, доминирующий тип корпоративной культуры, деловые качества и способности персонала, личностные характеристики работников, регламентация системы мотивации и др.

Полагаем, что современная система мотивации и стимулирования труда должна учитывать достижения всех основополагающих теорий и концепций. Деятельность менеджера в области мотивирования сотрудников должна максимально способствовать формированию продуктивного *мотивационного климата* в организации, основанного на факторах активизации результативной работы персонала. К ним в первую очередь относятся:

- личностное развитие;
- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации и компетентности работников;
- удобные графики работы;
- удовлетворение от достигнутых результатов;
- возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля;
- повышение ответственности сотрудников;
- продвижение по службе и др.

Современные системы мотивации и стимулирования труда должны проектироваться с учетом последних исследований поведения личности, внутренней и внешней информации о факторах, формирующих трудовое поведение, опыта, накопленного самой организацией и другими компаниями в решении данной проблемы.

Весьма перспективным направлением, на наш взгляд, является создание *интегральной системы мотивации*, включающей широкий спектр средств материального и нематериального (морального, социального и психологического) воздействия, объединяющих существующие привилегии в общую систему поощрения и предоставляющих работнику возможность самостоятельного выбора наиболее предпочтительных форм стимулирования. При этом в современных организациях должны внедряться гибкие системы оплаты и стимулирования труда, основанные на индивидуальном подходе к каждому работнику. Наиболее действенными представляются программы дополнительных выплат и социальных услуг, реализуемые в различных вариантах, таких как «*кафетерий*», «*буфет*», «*комплексный обед*» и др. Они учитывают конкретные предпочтения и позволяют работнику в пределах определенной денежной суммы выбрать те выплаты и льготы, которые в наибольшей степени соответствуют его структуре потребностей.

В частности, программа «*кафетерий*» предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Программа «*комплексный обед*» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимо-

сти, но различных по составу. Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им пакет в сторону увеличения объема более значимых для него выплат и услуг за счет сокращения объема других элементов. Популярной в последнее время становится система *банка нерабочих дней, или поощрение свободным временем*, позволяющая сотруднику расходовать по своему усмотрению время, свободное от работы (отпуск, отгулы).

Достоинства обозначенных выше программ реализуются как для персонала, так и для работодателей. Важное условие повышения их эффективности — информирование персонала о предоставляемых организацией возможностях, наиболее рациональной формой которого является использование внутренней корпоративной сети Интранет.

Считаем, что современная практика совершенствования мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала должна быть основана на следующих *принципах*:

- индивидуализация приемов воздействия на работника в соответствии с его личностными характеристиками, особенностями и ценностными ориентациями;
- побуждение работника делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- дифференцированный подход к стимулированию труда разных категорий персонала;
- значимость размера, формы и вида вознаграждения для конкретного работника;
- полимотивированность трудового поведения вследствие одновременного влияния на работника множества различных мотивов;
- динамический характер стимулирования вследствие изменения приоритетности потребностей работника во времени;
- ситуационный подход посредством учета специфики конкретной ситуации и условий работы организации;
- гласность и «прозрачность» системы стимулирования труда работников;
- подкрепление желательных для организации форм поведения персонала;
- наличие оценочных показателей трудовой деятельности, обеспечивающих измеримость вклада работника;
- объективность оценки и оплаты труда работника;
- оптимальность размера, формы и вида вознаграждения;
- устранение (смягчение) демотивирующих факторов;
- комплексный подход на основе использования широкого набора материальных и нематериальных средств воздействия на трудовую активность персонала.

Эффективная деятельность в области мотивирования персонала современной организации требует креативного поиска, системного, аналитического мышления, принятия и реализации нестандартных решений на постоянной основе. Необходимо учитывать особенности мотивации лиц разного пола, возраста, социального статуса, материального достатка, уровня образования, воспитания, этапа жизни, карьерного продвижения, бытовых и иных условий, семейного положения, наличия детей, физического состояния, менталитета и др. Это значительно осложняет процесс управления персоналом, но тем значительнее и весомее становятся достигнутые успехи в развитии организации.

В целом современная корпоративная система мотивации и стимулирования персонала должна быть ориентирована на соблюдение следующих *требований*:

- показатели оценки труда должны быть конкретными, четко сформулированными;
- система стимулирования должна быть ясной, гласной, объективной;
- выполнение каждого показателя должно легко учитываться и контролироваться;
- воздействие должно применяться к тем лицам, которые имеют непосредственное отношение к результатам работы;
- размер и порядок применения системы стимулирования должны быть увязаны с результатами работы организации.

Исходя из сущности мотивационного процесса менеджерам адресуются рекомендации, позволяющие повысить результативность деятельности персонала и организации в целом:

- мотивацией можно управлять, менеджеры в состоянии воздействовать на трудовую мотивацию работников;
- обязанностью каждого менеджера является постоянное отслеживание потребностей, способностей, целей и предпочтений работников;

- мотивация людей изменяется вследствие приобретенного опыта, жизненных событий, взросления, культурного развития и под воздействием прочих факторов. Необходимо относиться к работникам как к постоянно меняющемуся объекту;
- некоторые индивиды характеризуются высокой степенью саморегулирования и личной мотивации. Менеджерам следует направлять такое поведение в продуктивное русло;
- менеджеры способны повлиять на мотивацию сотрудников, выступая в качестве образца для подражания. Социальное обучение происходит на регулярной основе, и менеджеры обязаны сознавать, что их стиль, методы и поведение на работе наблюдаются и вполне могут копироваться;
- руководство организации должно иметь широкий набор средств мотивационного воздействия, которые позволяют удовлетворить сотрудникам свои потребности и цели. Необходимо также учитывать различия в предпочтениях и видах поощрения;
- менеджеры должны вырабатывать и проводить в жизнь правила, обеспечивающие позитивное и эффективное поведение сотрудников. Определение подобных правил и целей — это важный элемент программы мотивации;
- руководителям следует стремиться поручать сотрудникам такие виды работ, которые обеспечивают справедливость, разумную напряженность, разнообразие и необходимые возможности для удовлетворения индивидуальных запросов;
- когда работники убеждаются, что желательных результатов можно добиться с помощью продуктивных усилий, это означает, что максимальная часть стратегии мотивации достигла успеха.

Как показывает управленческий опыт, важное значение в практике организационного мотивирования имеет выявление и устранение *демотиваторов* — факторов, которые разрушают позитивный мотивационный настрой и являются губительными для организационной деятельности. Согласно исследованиям к числу наиболее значимых демотиваторов, которые чаще всего называют работники российских предприятий, помимо низкой заработной платы, относятся: плохие условия труда и быта, неинформированность о делах организации, нечеткость поставленных руководством целей, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства, игнорирование идей и инициатив, отсутствие изменений в статусе сотрудника, низкий уровень социальной защиты и др. Поэтому актуальной задачей менеджмента современной компании является нивелирование (минимизация) демотивирующих факторов.

Компании, нацеленные на стратегическую перспективу, должны внедрять в практику постоянно действующую систему *мотивационного аудита* — комплекс мероприятий по контролю, анализу и оценке системы мотивации персонала с целью выявления проблем и определения путей их эффективного решения.

Мотивационный аудит отличается от обычной диагностики мотивации работников своей направленностью на оценку соответствия различных аспектов работы организации в области мотивации. Ключевыми положениями при проведении мотивационного аудита являются:

- соответствие системы мотивации потребностям работников;
- информированность работников о системе стимулирования;
- соотношение материального и нематериального стимулирования;
- стоимость умения управлять мотивацией.

Процедура проведения мотивационного аудита включает последовательность следующих действий:

- 1) уточнение стратегических и тактических целей организации, диагностика потребностей и мотивов различных категорий персонала;
- 2) определение эффекта от использования отрицательных и положительных стимулов, сопоставление эффекта от управления мотивацией с затратами на ее реализацию;
- 3) разработка рекомендаций или программы изменений в действующей системе стимулирования.

Внедрение мотивационного аудита в практику работы организации приводит к значимым социальным и экономическим эффектам, способствующим повышению результативности работы организации по основным оценочным параметрам.

Таким образом, мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного менеджера, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации —

персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает индивидуальную, групповую и организационную эффективность.

Развитие мотивации и стимулирования в организации обеспечивает формирование *лояльного пассионарного поведения* сотрудников посредством удовлетворения значимых для них потребностей, когда заинтересованность в результатах труда позволяет превратить работу из «слепого» занятия по производству продукции в занятие по реализации своих потребностей в рамках и в интересах организации. Таким образом, высокое качество управления мотивацией персонала способно вывести современную компанию на принципиально новый уровень индивидуально-личностной, групповой и организационной эффективности.

### Список литературы

- 1 Долженко Р.А. Стимулирование труда руководителя как фактор повышения эффективности работы подразделения // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — № 2. — С. 79–84.
- 2 Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами — новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом // Кадриков. Кадриковий менеджмент. — 2013. — № 9. — С. 62–69.
- 3 Линдигрин В.П. Стимулирование труда в России и за рубежом // Управление персоналом. — 2011. — № 9. — С. 25–33.
- 4 Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. — М.: Изд-во журн. «Управление персоналом», 2007. — 655 с.
- 5 Менеджмент. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д.Резник. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

Т.П.Хохлова

### **Талаптандыру мен ынталандыруды жүйелеу: жеке тұлғалық үлгіден корпоративтік талаптандыру орта қалыптастыруға дейін**

Мақалада заманауи ұйымның персоналын талаптандыру мен ынталандырудың тиімді жүйесін қалыптастыру мәселелері қарастырылған, қалыптасқан әлеуметтік-экономикалық нақты жағдайдағы оның маңызының өзектілігі дәріптелген. Мақаланың мақсаты еңбеккерлердің еңбек белсенділігін талаптандыру мен ынталандырудың барынша тиімді әдістерін айқындау болып табылады. Ұсынылған ұстанымның жаңалығы сыртқы ортамен әсерлесетін өзара үш деңгейде — жеке, топтық және жалпы ұйымдық деңгейде өзара байланысқан талаптандыру үдерісінің уәзипаттарын кешенді жүзеге асыру болып табылатын талаптандырудың жүйелі үлгісін негіздеу. Корпоративтік ынталандырушы ортаны, сондай-ақ өтімді және тиімді талаптандырушы ахуал қалыптастыруды қамтамасыз ететін талаптандыру мен ынталандырудың заманауи ұстанымдары, қағидалары, әдістері пайымдалған. Талаптандыруға кедергі жасайтын факторларға жол бермеу талаптандыру аудитін жүргізу, әріптестердің жағымды мінез-құлқын қалыптастыру қажеттілігі негізделген.

T.P.Khokhlova

### **Systematization of motivation and stimulation: from personal models to formation of the corporate motivating environment**

In the article the problem of formation of effective system of motivation and stimulation of the personnel of the modern organization is considered, its value in the developed social and economic realities is stated. The purpose of the article is identification of the most effective receptions of motivation and stimulation of labor activity of workers. Novelty of the offered approach consists in justification of system model of the motivation consisting in complex realization of the principles of motivational process at three interconnected levels: personal, group and all-organizational, interacting with an external environment. The modern principles, receptions, approaches to motivation and stimulation providing formation of the corporate motivating environment and productive motivational climate are stated. Need of elimination (leveling) of the demotivating factors, carrying out motivational audit, formation of loyal passionate behavior of employees locates.

### References

- 1 Dolzhenko R.A. *Management in Russia and abroad*, 2014, 2, p. 79–84.
- 2 Kibanov A.Ya. *Kadrovik. Personnel management*, 2013, 9, p. 62–69.
- 3 Lindigrin V.P. *Upravlenie personalom*, 2011, 9, p. 25–33.
- 4 Magura M.I., Kurbatova M.B. *Secrets of motivation or motivation without secrets*, Moscow: Publ. house of the magazine «Upravleniye personalom», 2007, p. 655.
- 5 *Management. Management of human potential in social and economic systems*, monograph, Moscow: INFRA-M, 2014.

Репозиторий КАРГУ