

Лекция 11. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации

Мотивационное ядро персонала организации – это упорядоченная система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности работников в данный период жизни организации. Стоит отметить, что качественный и количественный состав стимулов и мотивов, входящих в мотивационное ядро персонала, меняется вместе с жизненным циклом организации. На рис. 24 показана схема формирования и функционирования мотивационного ядра персонала.

Данная схема требует пояснения. Так, при формировании мотивационного ядра персонала организации выделяют 5 основных зон, различающихся по своему функционалу:

- зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности;
- зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности;
- в зоне 3 активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия;
- в зоне 4 активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия;
- зона 5 – это внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них – на процессы стимулирования и мотивации;
- зона 6 – это внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

Стоит отметить, что система взаимодействия зоны 3 и зоны 4 составляют мотивационное ядро персонала организации.

При этом правильно сформированное мотивационное ядро персонала организации обладает следующими *отличительными признаками*:

- 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда;
- 2) наличием стимулов, формируемых из различных ресурсов, находящихся в распоряжении организации;
- 3) наличием упорядоченной устойчивой связи между мотивами и стимулами;
- 4) стабильностью мотивационного ядра;

- 5) динамичностью, т. е. способностью к изменению с течением времени;
 6) способностью к автономному решению возникающих противоречий при использовании нескольких мотивов.

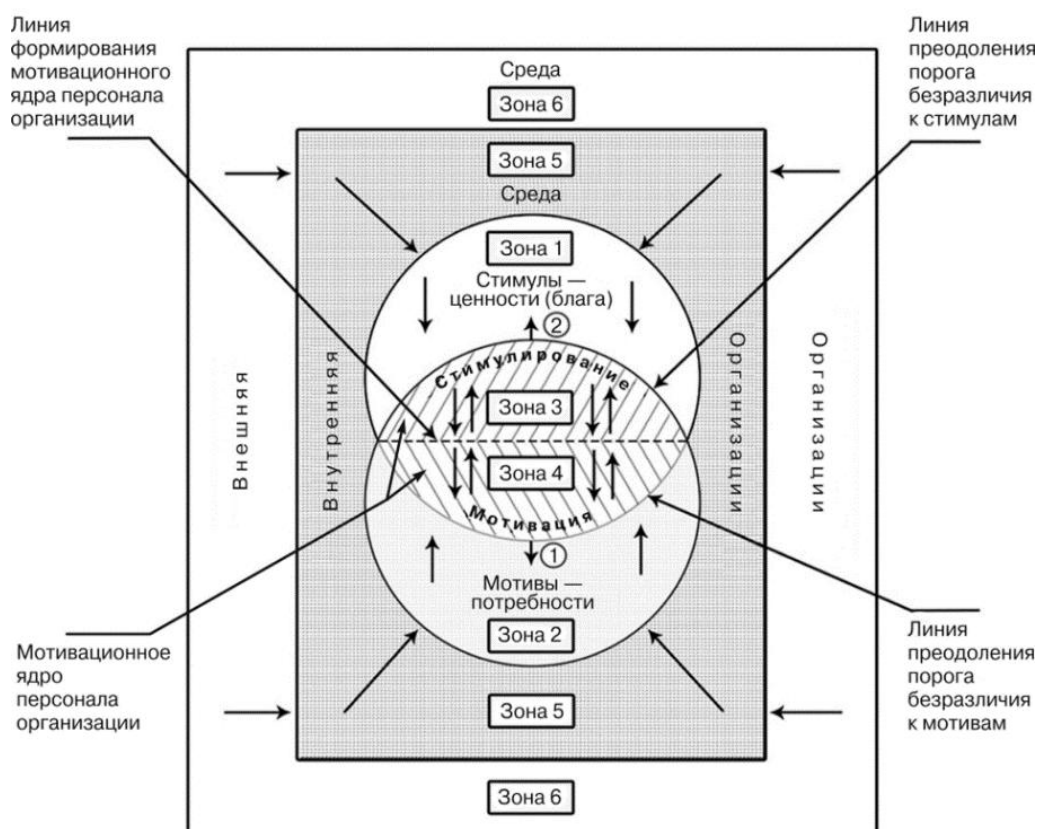


Рис. 24. Схема формирования мотивационного ядра персонала

Указанные отличительные признаки мотивационного ядра персонала организации требуют пояснения. Следовательно, рассмотрим каждый из вышеизложенных признаков более детально.

1. *Наличие нескольких мотивов.* Человек в процессе трудовой деятельности подвержен одновременному воздействию нескольких мотивов. Условно, мотивы, воздействующие на работника в процессе труда можно подразделить на три группы, связанные с:

- трудом;
- организацией;
- жизнедеятельностью человека.

Мотивы, связанные с трудом. Сущность таких мотивов заключается в получении удовлетворения работником от трудовой деятельности и ее результатов. Для реализации мотивов, связанных с трудом, применяются такие стимулы, как:

- режим труда и отдыха;
- разнообразие труда;

– гибкий график работы и т. д.

Мотивы, связанные с организацией. Сущность таких мотивов отражают социальные потребности работников. Для реализации мотивов, связанных с организацией, применяются такие стимулы, как:

- планирование карьеры;
- социально-психологический климат и т. д.

Мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Сущность таких мотивов отражают первичные потребности человека. Основными стимулами, используемыми для реализации мотивов, связанных с жизнедеятельностью человека, являются материальные стимулы, такие как:

- заработная плата,
- премии,
- надбавки,
- льготы и т. д.

2. *Наличие стимулов, формируемых из различных ресурсов.* Данный признак мотивационного ядра вытекает из ограниченности ресурсов. Так, главенствующими являются мотивы, связанные с жизнедеятельностью человека. Вместе с тем, в условиях кризисных явлений экономики, постоянного роста инфляции и удорожания жизни, у отечественных предприятий наблюдается нехватка финансовых ресурсов для удовлетворения первичных потребностей человека. В таких условиях, рациональным является не увеличение материальных стимулов, а применение разнообразия стимулов, формируемых из различных источников:

- морально-психологические стимулы;
- духовные стимулы и т. д.

3. *Наличие упорядоченной устойчивой связи между мотивами и стимулами.* Такой признак обусловлен последовательной активацией мотивов различного уровня в результате воздействия на них определенных стимулов. Мотивационный комплекс, основанный на последовательной активации мотивов в совокупности, создает мотивационную модель, в которой главный фактор – это комфорт выполнения трудовой деятельности, заложенный в организационной культуре.

4. *Стабильность мотивационного ядра.* Такой признак реализуется через стабильность применяемых мотивов и стимулов, без которых не представляется возможным эффективное управление трудовой деятельностью работников.

Стабильность мотивационного ядра определяется совокупностью факторов внутренней и внешней среды. К первой группе факторов – факторов внутренней среды – относятся:

- организационно-распорядительная документация, регламентирующая трудовую деятельность в организации;

- экономическое состояние предприятия и т. д.

Ко второй группе факторов – *факторов внешней среды* – можно отнести:

- соотношение спроса и предложения на рынке труда;

- наличие потенциальных конкурентов;

- социально-политические факторы и т. д.

Стоит отметить, что под воздействием факторов внутренней и внешней среды мотивы подвержены большому изменению в сравнении со стимулами. Следовательно, для обеспечения стабильности мотивационного ядра необходимо проводить постоянный анализ соотношения мотивов и стимулов. Устойчивость мотивационного ядра можно восстановить своевременной переориентацией стимулов на новые мотивы, или добавлением в мотивационное ядро еще не использовавшихся стимулов.

5. *Динамичность мотивационного ядра.* Такой признак имеет тесную связь со стабильностью мотивационного ядра и отражается в его способности к изменению с течением времени. При этом, под динамичностью понимается целенаправленные изменения в результате управленческих мероприятий, направленные на поддержание соответствия мотивов и стимулов.

Стоит отметить, что динамичность ядра, в основном, связана с изменением системы стимулирования трудовой деятельности работников. Так, можно выделить *три основных группы изменений*:

- добавление новых стимулов;

- изменение величины стимула;

- изменение приоритетов в стимулах.

6. *Автономное решение возникающих противоречий.* Мотивационное ядро эффективно лишь в том случае, когда оно способно решать возникающие противоречия между применяемыми мотивами. Так, обеспечение эффективности возможно только при *наличии у мотивационного ядра следующих способностей*:

- автономная систематизация приоритетом мотивации, ориентированная на рациональное соотношение интересов работника и организации;

- воздействия на администрацию в случае ущемления мотивов, обеспечивающих значимые для организации качества персонала;

- создания взаимоувязанных мотивационных ценностей, рассчитанных на перспективную мотивацию работников.

Стоит отметить, что автономность мотивационного ядра – это основной признак, так как возникающие противоречия повышают порог к стимулу и делают всю систему неэффективной. В то же время, вмешательство

администрации в разрешении противоречий способно нарушить баланс между мотивами и стимулами и, как следствие, сделать работу мотивационного ядра неэффективной и не соответствующей интересам организации.

11.2. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации

Фактор мотивационного ядра – это явления и процессы, оказывающие влияние на формирование мотивационного ядра персонала организации. К основным элементам внутренней среды относятся:

– производство: объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции, местонахождение производства, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и др.;

– персонал: структура, потенциал, квалификация, численность, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

– организация управления: организационная структура, система управления, уровень менеджмента, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж предприятия, организация системы коммуникаций на предприятии;

– финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность организации, прибыльность, рентабельность и др.

Для анализа воздействия на трудовую мотивацию, в первую очередь, необходимо рассмотреть такие элементы внутренней среды, как персонал предприятия и организация управления. Однако не следует оставлять без внимания и остальные вышеперечисленные элементы, так как, например, объем производства свидетельствует об устойчивости и занимаемом положении организации на рынке, и это оказывает большое влияние на такую базовую мотивационную потребность работников в безопасности, как уверенность в завтрашнем дне. Эта же потребность подтверждается и финансовой устойчивостью предприятия, и ее платежеспособностью.

Как показывает обзор литературных источников, к наиболее существенным *факторам внутренней среды*, оказывающим влияние на мотивационное ядро можно отнести:

- востребованность в персонале;
- уровень общетрудовых умений;
- технологическая сложность трудовой деятельности;
- условия труда;
- целевые установки.

Рассмотрим вышеизложенные факторы более подробно.

1. *Востребованность организации в персонале.* Данный фактор предполагает востребованность в работниках с определенными профессиональными, деловыми и личностными качествами. Стоит отметить, что под востребованностью в персонале не понимается квалификация и трудовой стаж работников, а имеется в виду общее и профессиональное развитие персонала.

2. *Уровень развития общетрудовых умений.* Такой фактор позволяет обеспечить мобильность и гибкость персонала, создавая благоприятные условия для образования устойчивого мотивационного ядра. Кроме того, развитие общетрудовых навыков и умений являются базой для развития у работников творческих навыков, подходящих для инновационной деятельности, что также выступает элементом самомотивации персонала.

3. *Технологическая сложность труда.* Данный фактор предполагает разнообразие и степень сложности трудовых операций, требующих от работников дополнительных усилий, что оказывает значительное влияние на содержание и состояние мотивационного ядра. Стоит отметить, что технологическая сложность труда имеет тесную связь с уровнем развития общетрудовых умений и также может выступать элементом самомотивации персонала.

4. *Условия труда работника* – это важный фактор внутренней среды, тесно связанный с технологической сложностью труда, развитием общетрудовых умений и востребованностью в персонале. Условия труда формируют мотивационные возможности организации. Они разделяются на две основные категории: комфортные и дискомфортные.

К основным условиям труда можно отнести:

- степень свободы;
- безопасность рабочего места;
- эргономические характеристики рабочего места;
- социально-психологические характеристики рабочего места;
- престижность рабочего места и т. д.

5. *Целевые установки* – это один из наиболее важнейших факторов внутренней среды, формирующий и регулирующий мотивацию трудовой деятельности.

К основным целевым установкам относят:

- развитие персонала;
- создание безопасных условий труда;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- долговременные трудовые отношения;
- совершенствование рабочего места и т. д.

Все вышеизложенные факторы оказывают влияние на развитие и долговременные отношения персонала с организацией. Основной целью управления факторами мотивационного ядра персонала организации является создание *атмосферы «второго дома»*. Такая атмосфера обладает следующими *отличительными признаками*:

- инициативное и ответственное поведение персонала всех уровнях;
- сотрудничество и самоорганизация работников;
- устойчивость работников к кризисным ситуациям;
- устойчиво положительный социально-психологический климат и т. д.

Таким образом, образуемое на основе рационального использования факторов внутренней среды мотивационное ядро способствует росту трудовой активности персонала организации, и ориентирует ее на использование благоприятных условий организации в качестве основных мотивационных факторов.

11.3. Управление мотивационным ядром персонала организации

Необходимость управления мотивационным ядром персонала организации связывается с его динамичностью. Так, управление формированием и поддержанием эффективного функционирования мотивационного ядра персонала организации происходит по следующим *направлениям*:

- расширение мотивационного ядра;
- исключение отдельных составляющих;
- перегруппировка мотивационного ядра;
- поддержка состава мотивационного ядра.

Рассмотрим данные направления более подробно.

1. *Расширение мотивационного ядра*. Такое направление обусловлено особенностями трудовой деятельности работников и предполагает формирование соответствующих потребностей и стимулирование деятельности, обеспечивающей эти потребности. Организационное поведение, в частности корпоративное поведение, требует более широкой трудовой активности работников в сравнении с производственной трудовой активностью. Так *организационное поведение включает*:

- участие в управлении;
- участие в инновационной деятельности;
- стремление к карьерному росту;
- расширение трудовых, производственных и деловых связей и т. д.

Вышеизложенная трудовая активность персонала востребована организацией, однако зачастую осуществляется за ее пределами. Следовательно, существует реальная необходимость в расширении мотивационного ядра с добавлением мотивов соответствующих организационному поведению работников.

2. *Исключение отдельных составляющих* – это направление управления мотивационным ядром, основанное на изъятии из состава мотивационного ядра отдельных составляющих, утративших значимость для организационного поведения. Примером исключения из состава мотивационного ядра стимулов, утративших значимость для организационного поведения, может служить мотивация, связанная с возрастными ограничениями. Так, для лиц, не достигших 30 лет основными стимулами, оказывающими существенное воздействие на трудовое поведение работников, будут материальные стимулы и управление карьерой, позволяющие обеспечить создание новой ячейки общества и занять в социуме определенное место. Для лиц от 30 до 50 лет материальные стимулы и управление карьерой становятся менее значимыми. Для лиц старше 50 лет не рекомендуется использовать карьеру и материальное стимулирование в качестве основных стимулов, побуждающих работника к эффективной деятельности.

3. *Перегруппировка мотивационного ядра* – это направление управления мотивационным ядром, связанное с изменением приоритетов, составляющих мотивацию, вызываемых изменениями внутренних факторов организации, таких как:

- организационная и экономическая ситуация;
- изменение целей и задач организации т. д.

Стоит отметить, что немаловажным фактором эффективного функционирования мотивационного ядра, связанного с вышеизложенным направлением управления является готовность персонала к изменению мотивационных приоритетов.

4. *Поддержание состава мотивационного ядра.* Данное направление управления мотивационным ядром не допускает спонтанных изменений. Так, можно выделить следующие виды управленческой деятельности, связанные с поддержанием состава мотивационного ядра:

- постоянное выполнение производственно-экономических условий, обеспечивающих функционирование мотивационного ядра;
- соблюдение социально-психологических условий, соответствующих сформированному мотивационному ядру;
- сохранение и модификация стимулов, обеспечивающих поддержание соответствующих мотивов персонала организации.

Соблюдение вышеизложенных условий позволяет создать устойчивую систему мотивации, обеспечивающую эффективность трудовой и производственной деятельности работников.

Немаловажную роль в управлении мотивационным ядром персонала играет его направленность, подчиненная основным целям, в первую очередь, миссии организации. Так, направленность развития мотивационного ядра позволяет персоналу определить приоритеты трудового поведения, и связана со структурированием применяемых в организации стимулов в соответствии с уровнем воздействия на мотивы трудовой деятельности работников. Подобное регулирование по направленности осуществляется благодаря:

- изменению соотношения материальных и морально-психологических стимулов;
- изменению соотношения позитивных и негативных стимулов;
- изменению степени влияния мотивации в соответствии со скоростью продвижения к поставленной цели;
- созданию условий конкуренции по основным мотивационным направлениям.

11.4. Эффективность мотивационного ядра персонала организации

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в процессе управления призваны воздействовать на работника для формирования трудового поведения, соответствующего целям и задачам организации. Однако, на практике применение стимулов может не возыметь никакого эффекта или отрицательно повлиять на трудовую деятельность работника. Так, например, стимул «разнообразии работы», применяемый к работнику с флегматическим типом темперамента будет иметь отрицательную направленность и повлечет за собой снижение результатов трудовой деятельности. Такая ситуация объясняется индивидуальным восприятием и оценкой применяемых стимулов.

Следовательно, эффективность мотивационного ядра персонала организации зависит от множества факторов, и требует особого внимания со стороны администрации. Эффективность системы мотивации и стимулирования работников оценивается в двух подходах:

- экономическая, – социальная эффективность.

По основным их характеристикам, приведенным в табл. 19 можно сделать вывод о достижении целей мотивационной системы.

Таблица 19. Взаимосвязь целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с проявлением ее социальной и экономической эффективности

Цели системы мотивации	Проявления	
	экономическая	социальная
Привлечение персонала в организацию	Укомплектованность кадрами. Обеспеченность организации работниками. Скорость закрытия вакансий	Формирование положительного HR-бренда, т. е. имиджа организации как работодателя. Высокое качество трудовой жизни работников
Сохранение (удержание) квалифицированных кадров	Снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ней рисков для организации. Снижение издержек на поиск и подбор персонала	Высокое качество трудовой жизни работников. Повышение удовлетворенности персонала. Благоприятный социально-психологический климат. Лояльность и приверженность персонала организации
Стимулирование производственного поведения (производительности, инновационности, дисциплинированности и др.)	Рост производительности труда. Повышение качества продукции. Внедрение новых технологий. Увеличение количества рационализаторских предложений. Снижение потерь рабочего времени. Уменьшение случаев нарушения дисциплины, требований охраны труда	Высокое качество трудовой жизни работников;. Повышение удовлетворенности персонала. Благоприятная структура трудовой мотивации
Экономичность системы мотивации и стимулирования, уменьшение издержек	Рост производительности труда. снижение трудоемкости продукции. Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Достижение экономии всех видов материальных ресурсов	—

В настоящее время на практике находят применение *западные методики оценки эффективности управления персоналом*, основные из которых:

1. *Экспертная оценка*, которая заключается в опросе руководителей подразделений и работников организации с помощью анкетирования. Анкета

может включать в себя как общие, так и частные вопросы по применяемым методам работы с персоналом. Такой метод позволяет минимизировать затраты на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

Например, Я. И. Величко предлагает оценивать мотивационный потенциал работников по основным его составляющим – *удовлетворенности работой и силе мотивации* – с последующим выбором методов воздействия, исходя из *ценностной ориентации работников* (табл. 20) [1].

С помощью анкетирования определяется балльная оценка, осуществляемая по следующей шкале:

– 0 баллов – если работник не удовлетворен данной характеристикой работы;

– 0,5 баллов – если работник частично удовлетворен;

– 1,0 балл – если работник полностью удовлетворен данной характеристикой своей работы на данном предприятии.

Таблица 20. Показатели, используемые для оценки мотивационного потенциала работников

Название показателя	Роль и содержание показателя оценки мотивационного потенциала (МП)	Направленность блока
1	2	3
Удовлетворенность работой	Для оценки удовлетворенности работой каждого работника и персонала в целом используют показатели: 1. сложность работы; 2. системность работы; 3. важность работы; 4. автономность работы; 5. целостность работы. Определяя значимость этих показателей (их весомость) и выполняя их балльную оценку, рассчитывается величина удовлетворенности работой: низкий уровень – 0–0,33; средний – 0,34–0,67; высокий уровень – 0,68–1,0. По отношению к мотивационному ядру может стабилизировать существующую структуру либо провоцировать ее изменение. Кроме того, она влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей	Расчет показателей удовлетворенности работой позволяет судить о степени реализации требований, которые человек сознательно или несознательно предъявляет к работе, о тех расхождениях в интересах работодателя и работника, которые необходимо преодолеть для создания условий эффективной реализации мотивационного потенциала последнего
Сила мотивации	Определяется с помощью анкетирования в баллах. Полученное количество баллов по каждому респонденту делится на общее количество вопросов в блоке. Сила мотивации определяется по уровню среднего балла: слабая мотивация (низкий уровень) – 0–0,33; средняя (средний) – 0,34–0,67; сильная	Характеризует то, насколько работник склонен к затрате трудовых усилий на основе того или иного вида мотивирования

	мотивация (высокий уровень) – 0,68–1,0	
--	--	--

Окончание табл. 20

1	2	3
Ценностная ориентация	Прагматическая, ценностная, нейтральная	Выделяются ведущие типы ценностной ориентации, характерные отдельно для каждой категории работников, что позволяет судить об эффективности того или иного вида стимулирования, применяемого в организации в отношении определенной группы работников, и построить систему мотивирования в соответствии с требованиями персонала

Оценка уровня удовлетворенности работой каждого работника рассчитывается как сумма взвешенных оценок по всем характеристикам работы, т. е. сумма произведений весовости на балльную оценку.

Аналогичную шкалу используют и для определения силы мотивации (рис. 25, табл. 21).

С помощью анкетирования (двух групп вопросов) определяют целевую ориентацию работников. Если средний балл по первой группе вопросов выше среднего балла по второй группе, то у респондента ценностная ориентация. *К ценностной ориентации* относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в первую очередь на содержание и общественную полезность. Если наоборот, то у работника, в основном, прагматическая ориентация. *К прагматической ориентации* относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной, в первую очередь, на оплату труда и статус работника. При равном количестве баллов – *нейтральная ориентация*. Зная ценностную ориентацию работника, можно подобрать наиболее действенные методы воздействия на него в каждой конкретной ситуации (табл. 22).

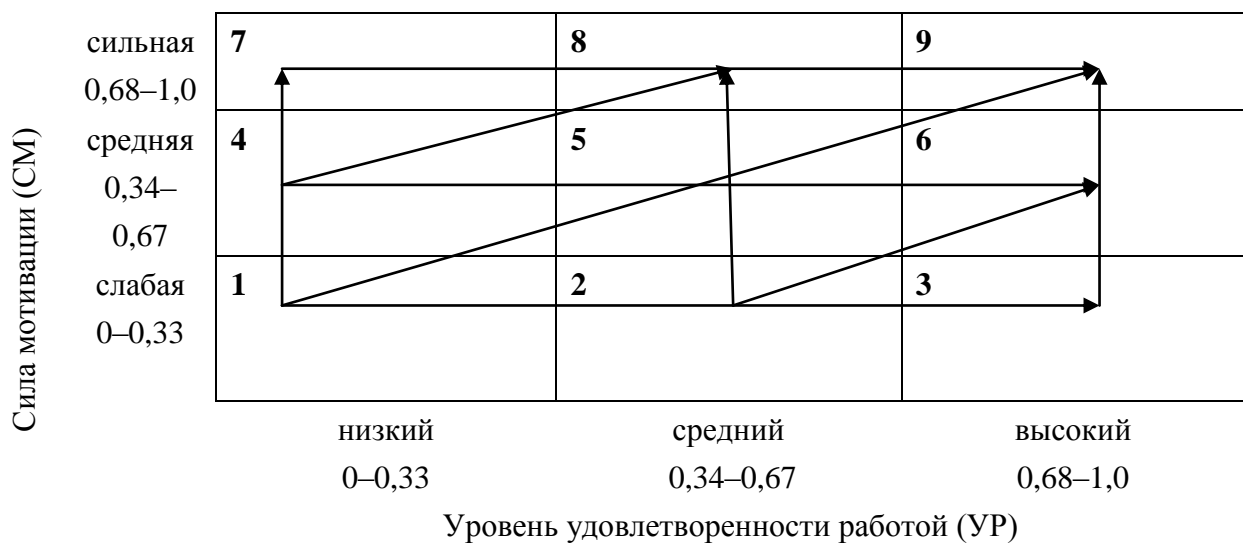


Рис. 25. Матрица диагностики мотивационного потенциала работников предприятия и возможные направления его изменения

Таблица 21. Характеристика квадрантов матрицы оценки мотивационного потенциала персонала

Номер квадранта уровня МП	Характеристика квадранта
1	2
9	Ситуация, при которой высокому уровню силы мотивации (0,67–1,00) соответствует высокий уровень удовлетворенности работой (0,67–1,00). Лучший для предприятия тип мотивационного потенциала, когда работник (персонал) полностью мотивирован и удовлетворен своим трудом на данном предприятии и данном рабочем месте (дорожит своим рабочим местом). Такие работники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе, могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т. д. для улучшения качества и количества труда. Такой работник способен по собственной инициативе заняться самообразованием, он склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы
8	Тип мотивационного потенциала, при котором высокому уровню силы мотивации (0,67–1,00) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33–0,67). Ситуация, когда работник (персонал) мотивирован, дорожит рабочим местом, но при этом имеет некоторую неудовлетворенность, связанную с условиями или характером выполняемой работы и стремится улучшить свое положение. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия

1	2
7	Ситуация, при которой высокий уровень силы мотивации (0,67–1,00) соответствует низкому уровню удовлетворенности работой (0,00–0,33). Ситуация, когда при наличии высокой мотивации к труду работник слабо удовлетворен условиями или характером работы, поэтому он может слабо проявлять инициативу, не стремится найти решение любой ценой, может нарушать дисциплину или показывать низкие результаты работы. В этом случае необходимо управлять различными характеристиками работы персонала (условия труда, характер труда, климат в коллективе, сложность труда, важность и т. п.) для повышения его удовлетворенности
6	При высоком уровне удовлетворенности работой (0,67–1,00) сила мотивации персонала средняя (0,33–0,67). В результате высокого уровня удовлетворенности трудом работник проявляет заботу о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам он эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень силы мотивации формируются организационно-ориентированные мотивы
5	Характеризуется средним уровнем силы мотивации (0,33–0,67) и удовлетворенности трудом (0,33–0,67), т. е. персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Работник имеет некоторую неудовлетворенность по обоим характеристикам, но стремится улучшить свое положение. Работники с данным типом мотивационного потенциала характеризуются спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать работников
4	Тип мотивационного потенциала, при котором уровень удовлетворенности работой низкий (0,00–0,33), но заметна тенденция к росту силы мотивации (0,33–0,67). В подобной ситуации предприятию необходимо выяснить причины низкой удовлетворенности трудом и внедрять программы, направленные на ее повышение. Наряду с этим, следует укреплять и развивать вовлеченность персонала в дела предприятия, формировать организационно-ориентированные мотивы
3	Тип мотивационного потенциала, при котором низкий уровень силы мотивации (0,00–0,33) соответствует высокому уровню удовлетворенности работой (0,67–1,00). Работник слабо мотивирован, не стремится к улучшению результатов работы. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Работники если и выполняют правила, то причина этого кроется либо в том, что они опасаются наказания, или в том, что надлежащее поведение вознаграждается, или в том, что соблюдение правил не представляет для них труда. Персонал работает на предприятии только потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения

Окончание табл. 21

1	2
2	Ситуация, при которой низкому уровню силы мотивации (0,00–0,33) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33–0,67). В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала
1	Этот тип мотивационного потенциала характеризуется низким уровнем силы мотивации (0,00–0,33) и удовлетворенности работой (0,00–0,33). Работник не стремится к улучшению результатов работы, слабо удовлетворен, не дорожит своим местом, негативно относится к предприятию, поэтому нужно либо отказать от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его силы мотивации

Таблица 22. **Определение направлений повышения мотивационного потенциала (МП) персонала**

Квадрант оценки мотивационного потенциала	Уровень составляющих МП		Направления мероприятий по повышению мотивационного потенциала в зависимости от вида ценностной ориентации работников*	
	сила мотивации	удовлетворенность работой	ценностная ориентация	прагматическая ориентация
1	2	3	4	5
1	слабая (низкий уровень)	низкий уровень	Нужно или отказать от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его удовлетворенности работой	
			Предоставление возможности работнику самому планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать	Обогащение содержания и улучшение условий труда. Улучшение системы материального стимулирования результатов труда

			оптимальный темп работы	
--	--	--	-------------------------	--

Продолжение табл. 22

1	2	3	4	5
2	слабая (низкий уровень)	средний уровень	Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику	
			Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Расширение межличностных контактов. Трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе)	Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов – разовых выплат из прибыли организации. Организация питания, программы медицинского обслуживания
3	слабая (низкий уровень)	высокий уровень	Необходимо устранить принижение роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). Создание условий для карьерного роста. Программы обучения в организации	Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации

4	средняя (средний уровень)	низкий уровень	Внедрение программ, направленных на повышение удовлетворенности работой персонала (структурирование трудовой деятельности, обеспечение независимости в принятии решений, снижение монотонности и числа рутинных операций, разработка мер регулирования степени ответственности за выполнение заданий)	Необходимо проявление со стороны предприятия заботы и внимания к работникам. Организация питания, программы медицинского обслуживания, социальное обеспечение персонала
---	---------------------------	----------------	---	---

Продолжение табл. 22

1	2	3	4	5
5	средняя (средний уровень)	средний уровень	Необходимо поддерживать интерес персонала к выполняемой на предприятии работе. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград)	Необходимо стимулировать активность персонала (внедрение прогрессивных форм оплаты труда, внедрение бонусов). Реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом
6	средняя (средний уровень)	высокий уровень	Мероприятия по внутреннему PR (т. е. мероприятий, направленных на развитие корпоративной культуры), по формированию престижности работы; формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширение межличностных контактов	Ситуация достаточно благоприятная, нужно влиять на формирование мотивационной структуры персонала: программы медицинского обслуживания; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; льготное пользование жильем, транспортом, спортивными сооружениями и т. д.

7	сильная (высокий уровень)	низкий уровень	Обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций)	Стимулирование инициативы персонала, обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций)
8	сильная (высокий уровень)	средний уровень	Партисипативность, т. е. вовлечение работников в управление; повышение информационной открытости предприятия для работников, внедрение мероприятий по внутреннему PR. Обеспечение партнерских отношений работника и работодателя	Программы по поддержке уровня взаимодействия с предприятием. Стимулирование инициативы персонала

Окончание табл. 22

1	2	3	4	5
9	сильная (высокий уровень)	высокий уровень	Поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом. Мероприятия по сближению персонала, формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширению межличностных контактов	Программы, поощряющие персонал за производительность, лояльность, высокую ответственность и инициативность, поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом

*Для работников с нейтральной ценностной ориентацией можно выбирать любые из предложенных методов воздействия в соответствии с их уровнями составляющих мотивационного потенциала.

2. *Метод бенчмаркинга*, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма (отсутствия на рабочем месте), затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других предприятий, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. *Метод подсчета отдачи инвестиций («return of investment»)*. В данном случае производится расчет следующего показателя:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) : \text{затраты} \cdot 100 \%$$

4. *Методика Д. Филлипса*, включающая в себя расчет с использованием пяти формул:

а) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала : операционные расходы;

б) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала : количество работников;

в) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество неожиданно уволившихся сотрудников;

г) показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

д) критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

5. *Методика Д. Ульриха*, включающая пять групп факторов:

а) показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

б) показатели скорости бизнес-процессов;

в) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом *ROI*, описанного выше;

г) скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

д) умения, навыки работников, их лояльность к администрации.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные стороны и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении является оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Но общими критериями эффективности могут быть следующие:

а) срок окупаемости затрат на персонал;

б) размер прироста доходов;

в) минимизация текущих затрат;

г) максимизация прибыли;

д) минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Для оценки экономической эффективности мотивационного ядра персонала организации также рекомендуется использовать:

1. Анализ экономических показателей деятельности организации. К числу экономических показателей деятельности организации, которые целесообразно подвергнуть анализу, можно отнести следующие:

- численность персонала;
- производительность труда (величина выручки от реализации продукции (работ, услуг), добавленной стоимости, стоимости валовой продукции или прибыли в расчете на одного работника);
- выработка;
- уровень брака и рекламаций;
- затраты на персонал;
- размер и структура фонда оплаты труда;
- средний заработок (в сравнении с прожиточным минимумом в регионе, среднерыночным уровнем оплаты труда, изменением индекса потребительских цен, коэффициентом семейной нагрузки работников и пр.);
- полезный фонд рабочего времени одного работника (в сравнении с нормативным фондом рабочего времени);
- величина выручки от реализации продукции (работ, услуг), добавленной стоимости, стоимости валовой продукции или прибыли на 1 руб. заработной платы;
- показатели рентабельности: рентабельность основной деятельности, рентабельность отдельных видов продукции, рентабельность продаж, рентабельность капитала и др.

Рассмотрение этих показателей в комплексе и в динамике позволит увидеть негативные и положительные тенденции в результатах управления человеческими ресурсами организации. Но проблема состоит в том, что показатели производительности и рентабельности определяются не только деятельностью персонала, а и другими факторами:

- изменение рыночной конъюнктуры;
- изменение законодательства;
- внедрение инноваций;
- изменение технологий и др.

Следовательно, анализ вышеизложенных показателей должен быть дополнен другими, что позволит судить об эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

2. Анализ данных кадрового учета. В числе данных кадрового учета, которые целесообразно проанализировать в дополнение к вышеприведенным, можно выделить:

- текучесть персонала (по категориям должностей, подразделениям, возрастным и стажевым группам);

- движение персонала внутри организации (междолжностные, межпрофессиональные, карьерные передвижения);
- обеспеченность предприятия работниками (укомплектованность кадрами);
- скорость закрытия вакансий;
- доля молодежи среди персонала;
- доля квалифицированных работников среди персонала.

Рассмотрев эти показатели в динамике за несколько лет, можно более четко и объемно увидеть проблемы организации.

3. *Поэлементный анализ действующей системы стимулирования.* Можно подвергнуть действующую систему стимулирования сравнительному анализу поэлементно, т. е. провести сравнение ситуации, имеющейся на момент анализа в организации, с нормативными требованиями к тому или иному элементу системы стимулирования, чтобы выделить наиболее проблемные участки работы или направления управления человеческими ресурсами предприятия.

4. *Анализ мотивационного ядра персонала на базе частных показателей экономической эффективности.* Существует ряд методических подходов к расчету частных показателей экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда. С. А. Шапиро предлагает использовать достаточно простую методику, основанную на расчете трех частных показателей и интегрального показателя [12, с. 46]:

1) *расчет эффекта от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) производится по формуле:*

$$\mathcal{E}_m = Z_n \cdot P \cdot (K_{m1} - K_{m2}),$$

где \mathcal{E}_m – эффект от уменьшения текучести кадров, руб.;

Z_n – затраты на новичка, руб.;

P – среднесписочная численность работников, чел.;

K_{m1} и K_{m2} – соответственно базовый и отчетный коэффициенты текучести персонала.

Затраты на новичка рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$Z_n = \frac{Z_{от}}{P_{от}},$$

где $Z_{от}$ – затраты на отбор персонала, руб.;

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов, чел.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_t = \frac{P_{ув}}{P},$$

где K_m – коэффициент текучести персонала;

$P_{ув}$ – число уволенных работников, чел.;

2) эффект от обучения с последующим совмещением профессий проводится по формуле:

$$\mathcal{E}_{об} = \mathcal{Z}_{зн} \cdot P_{сн} \cdot N - \mathcal{Z}_{об},$$

где $\mathcal{E}_{об}$ – эффект от обучения с последующим совмещением профессий, руб.;

$\mathcal{Z}_{зн}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц, руб.;

$P_{сн}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям, чел.;

N – календарный срок, на который рассчитывается эффективность, мес.;

$\mathcal{Z}_{об}$ – затраты на обучение работников, руб.;

3) эффект от увеличения производительности труда определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_n = P \cdot D_m \cdot (\Pi_2 - \Pi_1),$$

где \mathcal{E}_n – эффект от увеличения производительности труда работников, руб.;

P – количество работников, чел.;

D_m – количество рабочих дней, отработанных за месяц одним работником, дн.;

Π_2 и Π_1 – соответственно производительность труда работника в отчетном и базовом периоде, руб/дн.

Производительность труда работника рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \frac{O_p}{D_m \cdot P},$$

где O_n – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

4) суммарный эффект рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_{об},$$

где \mathcal{E}_c – суммарный экономический эффект, руб. [11, с. 31].

В заключении С. А. Шапиро предлагает разделить суммарный эффект или полученные эффекты на соответствующие затраты, получив суммарную (или конкретную) экономическую эффективность системы мотивации и стимулирования труда:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{\mathcal{E}_c}{Z_c},$$

где $\mathcal{E}_{\text{эф}}$ – суммарная экономическая эффективность;

Z_c – суммарные затраты на систему мотивации и стимулирования труда, руб. [13, с. 237].

Достоинством данной методики является ее простота.

Недостатки методики определения суммарной экономической эффективности системы мотивации и стимулирования труда следующие:

1. Расчет эффекта от снижения текучести кадров имеет некоторые погрешности. Так, предполагается, что все вакансии сразу закрываются (часто бывает иначе). В формуле определения коэффициента текучести персонала должны учитываться не все уволенные сотрудники, а только уволенные по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины.

2. Неясно, почему учитывается эффект от обучения только смежным профессиям. Рост производительности труда как результат повышения квалификации по основной профессии, не учитывается.

3. При расчете производительности труда должен быть уточнен показатель численности работников (среднесписочная численность рабочих или работников *промышленно-производственного персонала, если расчет проводят для перерабатывающего предприятия АПК*).

Формула расчета социально-экономической эффективности мотивационного ядра персонала организации предложена И. Д. Ладановым:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_{тр} + \mathcal{E}_c + \mathcal{E}_p + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{кв} + \mathcal{E}_{тк} + \mathcal{E}_{рац} + \mathcal{E}_{зн} + \\ + \mathcal{E}_{кач} + \mathcal{E}_{дц} + \mathcal{E}_{си} + \mathcal{E}_{ум} + \mathcal{E}_{рпв}$$

где \mathcal{E} – социально-экономическая эффективность мотивационного ядра персонала;

$\mathcal{E}_{об}$ – рост объема производства;

$\mathcal{E}_{тр}$ – рост производительности труда;

\mathcal{E}_c – снижение трудоемкости работ;

\mathcal{E}_p – сокращение численности работающих;

\mathcal{E}_m – экономия сырья, топлива, энергии;
 $\mathcal{E}_в$ – сокращение потерь рабочего времени;
 $\mathcal{E}_{кв}$ – повышение квалификации персонала;
 $\mathcal{E}_{тк}$ – сокращение текучести персонала;
 $\mathcal{E}_{рац}$ – экономический эффект от рационализаторства и изобретательства;
 $\mathcal{E}_{зн}$ – экономия заработной платы;
 $\mathcal{E}_{кач}$ – повышение удельного веса продукции высшей категории качества;
 $\mathcal{E}_{оц}$ – достижение целей организации;
 $\mathcal{E}_{си}$ – снижение издержек;
 $\mathcal{E}_{ут}$ – удовлетворенность трудом;
 $\mathcal{E}_{пр}$ – увеличение объема реализации продукции.

Расчет роста объема производства выполняется по формуле:

$$\mathcal{E}_{об.} = \frac{V_2}{V_1},$$

где V_2 – объем производства в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

V_1 – объем производства в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Рост производительности труда определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{пр.} = \frac{\Pi_2}{\Pi_1},$$

где Π_1 – производительность труда в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

Π_2 – производительность труда в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Снижение трудоемкости работ рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{T_1}{T_2},$$

где T_1 – трудоемкость работ в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

T_2 – трудоемкость работ в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет сокращения численности работающих производится по формуле:

$$\mathcal{E}_p = \frac{P_1}{P_2},$$

где P_1 – численность работающих в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

P_2 – численность работающих в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Экономия сырья, топлива, энергии определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{м.} = \frac{Z_1}{Z_2},$$

где Z_1 – затраты сырья, топлива, энергии в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

Z_2 – затраты сырья, топлива, энергии в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Сокращение потерь рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{в.} = \frac{B_1}{B_2},$$

где B_1 – потери рабочего времени в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

B_2 – потери рабочего времени в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет повышения квалификации персонала проводится по формуле:

$$\mathcal{E}_{кв.} = \frac{H_2}{H_1},$$

где H_1 – количество человек, повысивших квалификацию за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

H_2 – количество человек, повысивших квалификацию за базисный период (до внедрения мероприятий).

Сокращение текучести персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{тк.} = \frac{K_1}{K_2},$$

где K_1 – текучесть персонала за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

K_2 – текучесть персонала за базисный период (до внедрения мероприятий).

Экономический эффект от рационализаторства и изобретательства рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{рац.} = \frac{I_2}{I_1},$$

где I_1 – количество изобретений и рационализаторских предложений за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

I_2 – количество изобретений и рационализаторских предложений за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет экономии заработной платы проводится по формуле:

$$\mathcal{E}_{зп.} = \frac{\Phi_1}{\Phi_2},$$

где Φ_1 – фонд заработной платы за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Φ_2 – фонд заработной платы за базисный период (до внедрения мероприятий).

Повышение удельного веса продукции высшей категории качества определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{кач.} = \frac{Y_2}{Y_1},$$

где Y_1 – удельный вес продукции высшей категории качества за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Y_2 – удельный вес продукции высшей категории качества за базисный период (до внедрения мероприятий).

Достижение целей организации определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{оц.} = \frac{Ц_2}{Ц_1},$$

где $Ц_1$ – достижение целей организации за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$Ц_2$ – достижение целей организации за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет снижения издержек выполняется по формуле:

$$\mathcal{E}_{из.} = \frac{ИЗ_1}{ИЗ_2},$$

где $ИЗ_1$ – издержки за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$ИЗ_2$ – издержки за базисный период (до внедрения мероприятий).

Удовлетворенность трудом определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{ум.} = \frac{Ум_2}{Ум_1},$$

где $Ум_1$ – удовлетворенность трудом за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$Ум_2$ – удовлетворенность трудом за базисный период (до внедрения мероприятий).

Увеличение объема реализации продукции рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{пн.} = \frac{O_2}{O_1},$$

где O_1 – объем реализации продукции за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

O_2 – объем реализации продукции за базисный период (до внедрения мероприятий).

Следует отметить, что все показатели рассчитываются как индексы. Необходимо подчеркнуть, что для показателей, улучшение которых означает количественное увеличение, рассчитывается отношение показателя в отчетном периоде к значению показателя в базисном периоде. А для показателей, улучшение которых означает количественное уменьшение, используется другая формула, т. е. рассчитывается отношение показателя в базисном периоде к значению показателя в отчетном периоде.

После расчета всех индексов, их предлагается суммировать.

Достоинством данной методики также является достаточная простота.

К недостаткам следует отнести:

1. Недостаточное обоснование с математической точки зрения возможности суммирования показателей, рассчитанных как индексы. Такие показатели должны перемножаться.

2. Наличие нескольких дублирующих показателей, затрудняющих расчет (например, рост производительности труда, снижение трудоемкости и сокращение численности персонала).

3. Набор показателей представляется не вполне обоснованным.

В. А. Дулесова предлагает конструирование показателей, характеризующих эффективность системы мотивации персонала, включающей следующие подсистемы: развития, стимулирования персонала, использования персонала [2, с. 170–171].

Определить полезность обучения и повышения квалификации персонала, оценивая эффективность подсистемы развития, можно по формуле:

$$\mathcal{E}_p = \frac{D_{\text{тек}} + \Delta D_{\text{п.разв}}}{Z_{\text{п.тек}} + \Delta Z_{\text{п.разв}}},$$

где \mathcal{E}_p – эффективность подсистемы развития;

$D_{\text{тек}}$ – доходы предприятия от хозяйственной деятельности, руб.;

$\Delta D_{\text{п.разв}}$ – доходы предприятия, полученные за счет развития персонала, руб.;

$Z_{\text{п.тек}}$ – фактические затраты на персонал, руб.;

$\Delta Z_{\text{п.разв}}$ – затраты на развитие персонала, руб.

Подсистему стимулирования труда автор рекомендует оценивать с использованием показателя, характеризующего уровень удовлетворения материальных и моральных потребностей персонала, по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{Dr_{сов}}{C_{пк}},$$

где \mathcal{E}_c – эффективность подсистемы стимулирования;

$Dr_{сов}$ – совокупные доходы одного работника, руб.;

$C_{пк}$ – величина научно обоснованной потребительской корзины, руб.

Применяя вышеизложенный показатель, величину научно обоснованной потребительской корзины необходимо индексировать в зависимости от роста инфляции.

В. А. Дулесова также предложила оценивать эффективность подсистемы использования персонала, используя формулу:

$$\mathcal{E}_и = \frac{Птр_{план}}{Птр_{тек}},$$

где $\mathcal{E}_и$ – эффективность подсистемы использования персонала;

$Птр_{план}$, $Птр_{тек}$ – соответственно плановая и базовая (текущая) производительность труда, руб/чел.

Базовая (текущая) производительность труда определяется по формуле:

$$Птр_{тек} = \frac{D_{тек}}{Ч_{общ}},$$

где $D_{тек}$ – сумма доходов от хозяйственной деятельности, руб.;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия, чел.

Плановая производительность труда рассчитывается по формуле:

$$Птр_{план} = \frac{D_{тек} + \Delta D_{ин}}{Ч_{общ}},$$

где $\Delta D_{ин}$ – сумма доходов от внедрения инноваций, руб. [6, с. 123–124].

Ориентация предприятия на использование той или иной методики предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и

обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

К основным причинам, снижающим эффективность деятельности мотивационного ядра под воздействием совокупности факторов внутренней и внешней среды можно отнести:

1) не соответствие мотивов и потребностей тех групп персонала, на который ориентировано мотивационное ядро;

2) неспособность преодолению порога безразличия у групп персонала;

3) вызов различных по направленности действий у различных групп персонала вследствие применения одинаковых мотивов, являющихся составной частью мотивационного ядра.

Вышеизложенные проблемы способны полностью блокировать эффект от создания и функционирования мотивационного ядра персонала организации. Для решения таких проблем рекомендуется *построение мотивационного ядра, предполагающее его максимально возможное дробление в соответствии с потребностями каждой группы работников.* Стоит отметить, что наиболее успешные зарубежные организации предполагают использование индивидуальных стимулов, ориентированных не на группы работников, а на отдельного конкретного члена трудового коллектива.

Вместе с тем, в большинстве отечественных организаций наблюдается противоположная ситуация. Так, подавляющее большинство белорусских организаций имеет упрощенную структуру мотивационного ядра, индивидуализации в использовании соответствующих стимулов, а, также, уравнительную систему стимулирования. Результатом является неэффективное функционирование мотивационного ядра ввиду того, что применяемые стимулы не воспринимаются работниками в качестве поощрительных стимулов, а носят отрицательную направленность. Так, например, повышение в должности с сохранением заработной платы или незначительное ее увеличение может восприниматься работниками не как поощрение, а как наказание ввиду дополнительных обязанностей; незначительные вознаграждения, требующие оформления значительного числа документов также могут восприниматься как отрицательные стимулы.

Опыт отечественных и зарубежных организаций показывает, что для преодоления порога безразличия материальные стимулы должны составлять не менее 20 % от основного заработка работника. Стоит отметить, что такая величина характерна для массовых профессий и массовых поточных производств. Для управленческого персонала значение аналогичного показателя составляет не менее 25 %.

Другим наиболее распространенным стимулом в отечественных и зарубежных организациях является планирование карьеры. Однако, стоит отметить неэффективность применения данного стимула в отдельных отраслях производства. Так, к примеру, управленческий персонал оказывается невосприимчивым к служебному и должностному росту, вследствие того, что применяемые принципы подбора, расстановки и продвижения кадров не содержат объективной системы, основанной на общеизвестных и общедоступных критериях.