

## **7. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ**

- 7.1. Взаимодействие мотивации и стимулирования труда**
- 7.2. Функции стимулирования труда**
- 7.3. Основные принципы, требования и правила организации стимулирования труда**
- 7.4. Управление персоналом по результатам измерения мотивации труда**
- 7.5. Стратегии стимулирования труда персонала**
- 7.6. Классификация стимулов**

### **7.1. Взаимодействие мотивации и стимулирования труда**

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

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

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

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

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

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

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

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

Та или иная форма стимулирования труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, т. е. когда принимается сотрудником организации, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо

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

В концепциях человеческих отношений, содержание стимула претерпело значительные изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества – основные источники активности персонала и, прежде всего, его интересы и потребности. Учет индивидуальных, личностных и деловых качеств работников изменил саму сущность использования стимулов. Так, современная система стимулирования труда должна основываться не только на нормировании, организации и оплате труда, но и включать анализ востребованности работниками применяемых стимулов, с учетом возрастающих потребностей персонала.

*Стимулы могут быть материальными и нематериальными.*

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

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

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

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

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

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

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

Т. Г. Озерникова подчеркивает, что система стимулов к труду включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен: *институциональные стимулы*, т. е. те, которые действуют на уровне общества в целом, и формируют, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду); *операциональные* (внутриорганизационные) стимулы, т. е. те, которые действуют на уровне предприятий и организаций, и формируют (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда.

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

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

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

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

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

## 7.2. Функции стимулирования труда

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Так, стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. *Экономическая функция* выражается в том,

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

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

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

*Социальная функция* выражается в обеспечении формирования социальной структуры общества через различный уровень доходов. Так, положение человека в обществе, главным образом, определяется благодаря набору благ, которые он имеет, занимая ту или иную должность и выполняя ту или иную работу на определенном уровне. Следовательно, в результате реализации социальной функции стимулирование труда через дифференциацию доходов позволяет не только удовлетворить растущие человеческие потребности работников, но и формирует социальную структуру общества.

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

### **7.3. Основные принципы, требования и правила организации стимулирования труда**

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

Рассмотрим более детально каждый из приведенных принципов более подробно:

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

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

3) *постепенность* – принцип стимулирования труда, отражающий постепенный рост применяемых стимулов. Данная формулировка требует пояснения. Так, потребности работников имеют свойства постоянного роста, вследствие чего стимулы также должны быть подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Однако, резкое разовое завышение вознаграждения, сопровождающееся последующим спадом, оказывает негативное влияние на стимулирование работников и, как следствие, на результаты их трудовой деятельности;

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

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

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

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

Рассмотрим данные требования:

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

2) *дифференцированность* – требование системы стимулирования труда, предполагающее использование индивидуального подхода к стимулированию работника и группы работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Подходы также значительно различаются и ввиду половозрастной структуры организации. Так, к

примеру, для молодого специалиста важнейшими стимулами будут выступать материальные стимулы, в частности, денежные средства необходимые для формирования ячейки общества, строительства жилья и т. д. В то время как, для более опытного пожилого работника главными стимулами будут выступать признание и уважение, возможность участия в управлении и т. д.;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **7.4. Управление персоналом по результатам измерения мотивации труда**

Важнейшей частью стимулирования труда является измерение мотивации работников, на котором в дальнейшем основывается подбор адекватных стиму-

лов, применяемых в организации. Стоит отметить, что анализ уровня мотивации и оценка системы стимулирования позволяют по-новому взглянуть на своих работников. Так, ввиду своей индивидуальности поведение различных людей на одной и той же работе может значительно различаться. Подобная ситуация объясняется согласованием стимулов, применяемых в процессе трудовой деятельности, с внутренней мотивацией работника. Ввиду выше изложенного возникает реальная необходимость оценки мотивации работников.

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

Оценку степени мотивации работников можно проводить по *методике Т. Элерса* – «Мотивация к успеху», в рамках которой необходимо ответить на 41 вопрос. Максимально возможная сумма баллов 32 – что составляет 100 % мотивации по методике Т. Элерса.

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

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

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

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

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

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

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

Расчет мотивационного потенциала проводится по формуле:

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

где М – мотивационный потенциал; Р – разнообразие работы; Ц – целостность; Зн – значимость работы; С – самостоятельность; О – обратная связь.

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

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

Так существуют следующие варианты данного соотношения:

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

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

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

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

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

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

Так, в рамках определения мотивации работников формируются следующие группы: первая группа – работники, у которых мотивы и стимулы существенно превышают антимотивы и антистимулы; вторая группа – работники, у которых мотивы и стимулы незначительно превышают антимотивы и антистимулы; третья группа – работники, у которых мотивы и стимулы находятся на одном уровне с антимотивами и антистимулами; четвертая группа – работники, у которых антимотивы и антистимулы незначительно превышают мотивы и стимулы; пятая группа – работники, у которых антимотивы и антистимулы существенно превышают мотивы и стимулы.

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

антистимулов. Вместе с тем, для работника, в котором работодатель не заинтересован, существует и обратная связь. Так, при ужесточении системы стимулов работник с большой вероятностью покинет место работы, облегчив процедуру его увольнения.

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

### **7.5. Стратегии стимулирования труда персонала**

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

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

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

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

Исходя из поставленной цели и задач для ее реализации, можно выделить следующие стратегии: 1) ориентация на главенство миссии и целей организации; 2) стратегии поддержания заработной платы на уровне среднего показателя для рынка труда; 3) создание позитивного образа организации; 4) ориентация на повышение качества трудовой жизни работников; 5) ориентация на развитие качественных характеристик работников; 6) ориентация на рост инновационной активности сотрудников; 7) обеспечение движения персонала.

Рассмотрим данные стратегии более детально:

1) стратегии стимулирования, *ориентированные на главенство миссии и целей организации*. Миссия – главная цель существования организации. В рамках данных стратегий миссия определяется как *удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества*. В подобных условиях применяется

внутренняя мотивация работников, основанная на этическом характере, которая выступает основополагающей для формирования системы стимулирования;

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7.6. Классификация стимулов

В рамках теории стимулирования очень важен вопрос о классификации стимулов. В научной литературе встречается огромное разнообразие подходов к классификации стимулов, вместе с тем, единого подхода до сих пор не найдено. Наиболее распространенная классификация предполагает деление стимулов по различным признакам, таким как: субъект интересов, потребности, способ воздействия, время действия, период действия, область применения и т. д. (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Классификация стимулов

№ п.п.	Признак	Группа	Пример
1	Потребности	Материальные стимулы	Заработная плата, индивидуальные премии
		Нематериальные стимулы	Признание и уважение
2	Субъекты интересов	Общественные	Поддержка сельского хозяйства в стране
		Коллективные	Цены и прибыль предприятия
		Индивидуальные	Заработная плата, индивидуальные премии
3	Направленность	Побуждение	Творческая атмосфера
		Вознаграждение	Похвала, премии
		Принуждение	Труд заключенных
4	Время действия	Непрерывные	Условия труда, организация рабочего места
		Дискретные	Заработная плата, премии
5	Периоду действия	Долгосрочные	Пенсия по госслужбе
		Краткосрочные	Единовременные премии
6	Методы воздействия	Позитивные	Премии, надбавки
		Негативные	Выговоры, замечания
7	Область применения	Универсальные	Заработная плата
		Специфические	Неденежное стимулирование
8	Функциональное назначение	Престижные	Акции на льготных условиях
		Поощряющие	Премии
9	Источники стимулирования	Экономические	Заработная плата, премии, надбавки
		Административные	Увольнение, повышение по должности
		Общественные	Социальное соревнование

Следует отметить, что, основная классификация стимулов предполагает их группировку в зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей они

направлены, при этом выделяют такие групп, как материальные и нематериальные стимулы.

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

Материальные стимулы подразделяются на: денежные, неденежные.

*К денежным* относятся стимулы в денежной форме, такие как: дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада; поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал; оплата медицинской и социальной страховки; повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить; предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного трудовым кодексом, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой); денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар); компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия; пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию; выделение денежных сумм на корпоративные праздники; ссуды; кредиты и т. д. (рис. 7.1).

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

Рис. 7.1. Виды прямых и косвенных материальных стимулов

*К неденежным материальным стимулам* относятся блага, которые можно выразить в денежной форме: использование работниками социальных учреждений предприятия; бесплатные или частично оплаченные путевки для работников и их членов семьи в санатории или на базы отдыха; льготные условия приобрете-

ния продукции организации; вознаграждения при смене рабочего места; улучшение условий труда и материально-технического оснащения рабочих мест сотрудников; гибкий график исполнения профессиональных обязанностей; сокращенный трудовой день или неделя; бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр, ледовый дворец, бассейн; предоставление служебного автомобиля и т. д. (табл. 7.2).

Таблица 7.2. Материальные неденежные стимулы

Группы стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте или должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников на работу или с работы; негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; полная или частичная компенсация стоимости питания и организация питания; полная или частичная компенсация стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри организации и вне нее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и др.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение, удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов или поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов или поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем или компенсация стоимости аренды жилья

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д. Например, к нематериальным стимулам относятся: похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, то работники стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма

поощрения добросовестных работников; *продвижение по службе*. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, что не будет способствовать плодотворной командной работе; *повышение квалификации за счет организации*. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника; *создание дружественной, теплой атмосферы*. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами; *создание имиджа организации и забота о нем*. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней, что является отличной мотивацией для сотрудников; *организация совместного досуга*. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки, ледового дворца способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает; *наличие обратной связи* – прекрасная мотивация сотрудников. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

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

*Моральные стимулы* – это группа стимулы, связанные с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. К данной группе стимулов относятся: оценка работы руководителем, похвала, грамоты и т. д. (табл. 7.3).

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

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

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

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

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

Таблица 7.3. **Моральные стимулы**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

По *области применения* стимулы подразделяются на универсальные и специфические.

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

По *функциональному назначению* стимулы бывают престижные и поощряющие.

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

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

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

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

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

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

Для эффективной работы необходимо комплексно использовать, как стимулы для создания внутренней мотивации, так и стимулы для создания внешней.