

8. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

- 8.1. Основные формы стимулирования труда
- 8.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования
- 8.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования
- 8.4. Общая и целевая формы стимулирования труда
- 8.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда
- 8.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда
- 8.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы
- 8.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда

8.1. Основные формы стимулирования труда

Как известно, *стимулирование* – это процесс воздействия на работника посредством внешних факторов с целью повышения его трудовой активности.

Форма – это понятие, которое употребляется для обозначения внутренней организации содержания чего-либо.

Следовательно, под *формами стимулирования труда* необходимо понимать типы стимулирования, раскрывающие саму структуру понятия. В табл. 8.1 представлены основные формы стимулирования труда, выделяемые в соответствии со следующими признаками: взаимосвязь стимулирования труда и результатов трудовой деятельности.

Таблица 8.1. **Формы стимулирования труда**

| № п.п. | Признак | Форма стимулирования |
|--------|---|----------------------|
| 1 | Взаимосвязь стимулирования и результатов деятельности | Опережающая |
| | | Подкрепляющая |
| 2 | Объекту воздействия | Индивидуальная |
| | | Коллективная |
| 3 | Характера конкретных условий получения стимула | Общая |
| | | Целевая |
| 4 | Количественное изменение воздействия | Пропорциональное |
| | | Прогрессивная |
| | | Регрессивная |
| 5 | Механизмом принуждения к трудовой деятельности | Жесткая |
| | | Либеральная |
| 7 | По времени получения награды | Непосредственная |
| | | Текущая |
| | | Перспективная |
| 6 | Длительности стимулирования | Актуальная |
| | | Перспективная |

1. В зависимости от взаимосвязи стимулирования труда и результатов трудовой деятельности различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит так же отметить, что такие формы различаются и в степени информированности объекта стимулирования.

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой деятельности до начала трудового процесса.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информированность.

2. В соответствии с объектом воздействия выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом.

3. В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования, распространяющуюся на всех участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника применительно к конкретным условиям труда.

4. В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника можно выделить: пропорциональную, прогрессивную, регрессивную формы стимулирования.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула).

Регрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула).

5. В соответствии с механизмом принуждения человека к труду выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования трудовой деятельности работников, предполагающая привлечение человека к выполнению трудовой деятельности.

6. В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула можно выделить следующие формы стимулирования трудовой деятельности: непосредственная, текущая, перспективная.

Непосредственное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени, т. е. после выполнения им определенных действий.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени.

7. В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. Такая классификация аналогична непосредственной, текущей и перспективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Актуальная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника.

8.2. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования

В зависимости от взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности различают опережающие и подкрепляющие формы стимулирования труда. Стоит так же отметить, что такие формы различаются и по степени информированности объекта стимулирования.

Так, *опережающее стимулирование* предполагает информированность объекта о степени вознаграждения за результаты его трудовой деятельности до начала трудового процесса. При этом работнику сообщаются: методы измерения результатов труда, методы оценки, соответствующее стимулирование.

Преимуществами опережающего стимулирования являются: 1) четкая целевая направленность; 2) высокая приспособленность для побуждения различных исполнителей; 3) гласность принципов построения стимулирования; 4) достижение быстрого стимулирующего эффекта.

Вместе с преимуществами такого стимулирования имеются и недостатки. *К основным недостаткам опережающего стимулирования* относятся: 1) необходимость детальной проработки системы стимулирования для различных видов трудовой деятельности; 2) необходимость детальной проработки измерений результатов труда и их оценки для различных видов деятельности; 3) несовпадение целей объекта и субъекта стимулирования.

Подкрепляющее стимулирование предполагает одновременное вознаграждение трудовой деятельности работника и его информированность. Следовательно, работник узнает о том, насколько его действия были важны для организации только по окончании трудовой деятельности и получению определенных результатов. При этом, цель подкрепляющего стимулирования – это закрепление уже

совершенных действий и формирование положительной модели поведения работника. *К достоинствам подкрепляющего стимулирования* относят: 1) не требует создания нормативной базы стимулирования; 2) акцентирует внимание на результатах трудовой деятельности; 3) единство ценностных ориентаций; 4) возможность использования на работах, результат которых не очевиден (работники управления).

Наряду с преимуществами подкрепляющего стимулирования существует и ряд недостатков. Так *основными недостатками* данной формы стимулирования являются: 1) отсутствие быстрого стимулирующего эффекта; 2) рассчитан на многоцикличный или монотонный труд; 3) требует доверия к субъекту стимулирования; 4) требует единства целей объекта и субъекта стимулирования труда.

Таким образом, вышеназванные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть использованы ситуационно в соответствии с целями и задачами субъекта стимулирования применительно к конкретным условиям трудовой деятельности.

8.3. Индивидуальные и коллективные формы стимулирования

В соответствии с объектом воздействия выделяют индивидуальную и коллективную формы стимулирования трудовой деятельности. Такое деление имеет тесную связь с видами трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

Индивидуальная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности непосредственного работника. *К достоинствам индивидуальной формы* стимулирования труда можно отнести следующие: 1) четкая связь между трудовой деятельностью конкретного исполнителя и его вознаграждением; 2) четкая целевая направленность.

Наряду с преимуществами индивидуальной формы стимулирования труда существует и ряд недостатков. *Основными недостатками* такой формы стимулирования трудовой деятельности являются: 1) концентрация оценки на выполнении конкретных производственных операций; 2) несовпадение целей работника и целей коллектива; 3) негативное влияние на социально-психологический климат коллектива.

Коллективная форма стимулирования труда представляет собой организацию стимулирования за результаты трудовой деятельности коллектива в целом. *Достоинствами применения коллективной формы* стимулирования трудовой деятельности могут служить: 1) единство целей работника и целей коллектива; 2) ощущение причастности к социальной группе (коллективу); 3) положительное влияние на социально-психологический климат в коллективе.

Среди недостатков применения коллективных форм стимулирования трудовой деятельности работников можно выделить следующие: 1) трудности с определением вклада отдельного работника в результат трудовой деятельности коллектива; 2) трудности с распределением вознаграждения отдельным исполнителям.

Таким образом, вышеназванные формы стимулирования трудовой деятельности имеют как преимущества, так и недостатки, следовательно, должны быть

использованы ситуационно. Основным критерием использования таких форм являются применяемые в организации виды трудовой деятельности, по результатам которых осуществляется стимулирование конкретных исполнителей.

8.4. Общая и целевая формы стимулирования труда

В зависимости от уровня и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Такая классификация аналогична индивидуальной и коллективной формам стимулирования трудовой деятельности.

Общая форма представляет собой форму стимулирования труда, распространяющуюся на всех участников трудового процесса. Стимулирование с применением общей формы обычно осуществляется в связи с проведением коллективных мероприятий, таких как: праздничные события, социальные соревнования, подведение итогов и т. д.

Стоит отметить, что при подведении итогов учитываются не только продолжительность бездефектного бесперебойного труда, но и разовые выдающиеся достижения участников трудового процесса.

Целевая форма представляет собой форму стимулирования трудовой деятельности, ориентированную на конкретного работника, применительно к конкретным условиям труда. Такая форма предполагает обязательную разработку специальных положений, на основании которых производится вознаграждение трудовой деятельности индивидуальных работников. Так, необходимо четко фиксировать результаты трудовой деятельности, разрабатывать критерии оценки и проводить оценку, распределять вознаграждение в соответствии с проведенной оценкой.

8.5. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование труда

В соответствии с количественным изменением воздействия в процессе трудовой деятельности работника можно выделить: пропорциональную, прогрессивную, регрессивную формы стимулирования труда.

Пропорциональная форма представляет собой доминирующую форму стимулирования трудовой активности, при которой изменение трудовых затрат работника предполагает пропорциональное изменение воздействия (стимула).

Прогрессивная форма – это форма стимулирования трудовой деятельности, основанная на возрастающей мере воздействия (стимула). Так, в соответствии с прогрессивной формой воздействия на протяжении длительного периода времени за одни и те же трудовые затраты предполагается растущее воздействие. На практике использование прогрессивного стимулирования объясняется следующим:

1) повышение оплаты трудовой деятельности только на ограниченное время вызывает эффект повышения производительности труда, что объясняется адаптацией к реальным применяемым стимулам;

2) если воздействие носит постоянный характер (ежемесячные фиксированные премии), то оно воспринимается как гарантированное и не приводит к росту производительности труда;

3) повышение квалификации, стажа трудовой деятельности, получение образования и т. д. приводит к повышению трудовых амбиций работника, что требует увеличения воздействия (стимулирования);

4) при выполнении трудовой деятельности в тяжелых, вредных, интенсивных и т. д. условиях труда потребность в увеличении стимула необходима.

5) в соответствии с возрастающими потребностями, работник постоянно находится в ожидании более высокого уровня воздействия (стимулирования).

Регрессивная форма – форма стимулирования трудовой деятельности, противоположная прогрессивной форме, основанная на убывающей мере воздействия (стимула). Подобная ситуация объясняется адаптацией работников к условиям процесса трудовой деятельности. Применение регрессивных форм стимулирования трудовой деятельности объясняется следующим:

1) многие виды трудовой деятельности предполагают особую сложность для работника в начальный период, следовательно, такому периоду должна соответствовать максимальная мера воздействия (стимула). Примером такой трудовой деятельности может служить введение новых технологий или оборудования и адаптация работников к ним;

2) работник с течением времени приспособливается к трудовому процессу и открывает в нем творческое содержание, при этом значимость внешней мотивации, как стимула к трудовой деятельности снижается и замещается внутренней творческой мотивацией работника.

Таким образом, вышеизложенные формы стимулирования трудовой деятельности должны быть использованы ситуационно, при этом главным критерием их использования является индивидуальное отношение человека к трудовой деятельности и к ожиданию вознаграждения за данную деятельность.

8.6. Жесткое и либеральное стимулирование труда

В соответствии с механизмом принуждения человека к труду выделяют следующие формы стимулирования трудовой деятельности: жесткую и либеральную формы.

Жесткое стимулирование – это форма стимулирования труда, основанная на принуждении работников к выполнению трудовой деятельности. При этом, механизм принуждения ориентируется на страх неудовлетворения или неполного удовлетворения базовых важнейших потребностей личности.

Либеральное стимулирование – это форма стимулирования труда работника, предполагающая привлечение человека к выполнению трудовой деятельности. Механизм привлечения, используемый в либеральном стимулировании, предполагает ориентацию личности на возможность достижения максимума в удовлетворении ее потребностей.

Стоит отметить, что принуждение является более действенной формой стимулирования трудовой деятельности. Критериями применения той или иной формы стимулирования труда могут выступать:

1) соотношение трудовых условий, конечного результата и вознаграждения;

2) применение индивидуальной или коллективной форм оплаты труда, так как жесткое стимулирование наиболее свойственно индивидуальной форме;

3) наличие или отсутствие компонентов социальной защиты: минимальный уровень заработной платы, дотации и т. д. Наличие социальной защиты ослабляет эффективность применения жесткого стимулирования;

4) творческие условия труда, предполагающие самостоятельность организации трудового процесса. В сравнении с обычными условиями трудовой деятельности, такие условия не позволяют установить жесткие конкретные требования к труду работников, и, следовательно, снижают эффективность применения жесткого стимулирования труда.

К таким компонентам в оплате труда могут относиться: дотации, официальный минимальный уровень заработной платы работника, внутриорганизационные способы взаимопомощи, гарантии выплат и т. д.

Наличие социальной защиты ослабляет стимулирующий механизм в трудовой деятельности человека, создает ситуацию либерального стимулирования: отношение человека к труду определяется не критической материальной необходимостью, а моральным выбором, т. е. зависит от настроения и сознательности работника.

Также необходимо учитывать и такой фактор, как самостоятельный или наемный труд. Если в первом случае работник имеет возможность «выбирать» меру активности и вознаграждения по собственному усмотрению, то во втором – они достаточно жестко определяются организацией и требованиями работодателя, т. е. оплата труда зависит от работодателя.

8.7. Непосредственная, текущая и перспективная формы

В соответствии с разрывом во времени между результатами деятельности и получением соответствующего стимула можно выделить следующие формы стимулирования трудовой деятельности: непосредственная, текущая, перспективная.

Непосредственное *стимулирование* – это форма стимулирования труда, предполагающая безотлагательное воздействие на работника (стимулирование) после выполнения им определенных действий. *Достоинствами непосредственной формы стимулирования* являются: 1) прямая связь между действиями и стимулами; 2) минимальный промежуток времени между действиями и стимулами; 3) оперативность.

К недостаткам применения непосредственного воздействия можно отнести: 1) направленность на решение краткосрочных задач; 2) негативное влияние на социально-психологический климат в коллективе; 3) несоответствие целей коллектива и отдельно взятого работника.

Текущее стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) по истечению определенного установленного промежутка времени после выполнения им определенных действий. Примерами использования на практике текущих форм стимулирования трудовой деятельности могут служить: ежемесячная, ежеквартальная, годовая премия.

Главным *достоинством текущего стимулирования* является то, что, как и при применении непосредственной формы стимулирования труда, существует прямая связь между действиями и стимулами. *Недостатком текущего стимули-*

рования можно считать тот факт, что при установлении фиксированных сроков стимулирования работник ориентирует свою трудовую деятельность на конец этих сроков, что сопровождается ростом ее эффективности только по окончанию периода.

Перспективное стимулирование – это форма стимулирования труда, предполагающая воздействие на работника (стимулирование) на протяжении длительного периода времени. Примером перспективного стимулирования является внесение человека в списки в очередь на строительство жилья, применяемое ВУЗами, находящимися в областных центрах. *Преимуществами перспективного стимулирования* являются: 1) долговременная мотивация работников; 2) благоприятное воздействие на социально-психологический климат коллектива.

Основным недостатком такой формы стимулирования является нечеткая связь между действиями работников и системой стимулирования труда.

8.8. Актуальное и перспективное стимулирование труда

В соответствии с длительностью стимулирования трудовой деятельности выделяют актуальную и перспективную формы стимулирования труда. В такую классификацию положен принцип, аналогичный принципу, представленному в предыдущем пункте.

Так, *актуальная форма стимулирования трудовой деятельности* представляет собой такую форму стимулирования, при которой вознаграждение связано с повседневным существованием работника.

Перспективная форма стимулирования трудовой деятельности представляет собой такую форму стимулирования труда, при которой предполагается удовлетворение более глубоких потребностей работника, таких, как: власть, социальное продвижение, стабильность и т. д.

К случаям наиболее уместного использования перспективной формы стимулирования можно отнести: 1) необходимость достижения особо значимых и глобальных целей; 2) высокая вероятность достижения глобальной цели; 3) объекты мотивации обладают рядом необходимых качеств, таких как: целеустремленность, терпение и т. д.

Важно также подчеркнуть, что применение перспективных форм стимулирования требует введение элементов *контроля* со стороны администрации организации. При этом, использование контроля наряду с методами стимулирования неоднозначно. Так, с одной стороны, контроль является своего рода инструментом принуждения работника к выполнению трудовой деятельности. Следовательно, контроль способен повысить результат работы, но снизить его внутреннюю мотивацию, в то время как стимулирование труда, основанное на внутренней мотивации, позволяет увеличить добровольную активность трудовой деятельности работника. С другой стороны, если мотивация базируется, в основном, на внешнем стимулировании, то работник всегда предпочтет меньшие затраты труда большим, при получении аналогичного результата (наблюдается противопоставление целей организации и целей работника). Следовательно, в случае применения перспективных форм стимулирования контроль выступает инструментом, определяющим соответствие трудовых затрат и вознаграждения.