

ГЛАВА 6

МОТИВАЦИЯ И СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ

Создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда — вне сомнения, одна из самых важных задач УЧР в любой организации. Перечислим принципы и функции этого элемента структуры УЧР (блок 5 «Мотивация и стимулирование труда» на рис. 1.1).

Принципы:

предпочитаемая структура трудовой мотивации — в компании в целом и в основных профессиональных группах; предпочитаемые формы, степень индивидуализации и принцип оплаты труда; виды стимулирования. **Функции:** определение и анализ структуры трудовой мотивации работников; оплата труда; другие (неденежные) формы стимулирования; социальные льготы и доплаты; совокупный доход работника от организации; управление фондом оплаты труда.

Основные *мифы* мотивации:

знание внутренней мотивации сотрудников не очень важно; существуют правильные способы стимулирования, не зависящие от особенностей трудовой мотивации; достаточно стимулировать только деньгами.

Чаще всего задаются следующие вопросы: Что движет человеком, когда он ищет новую работу? Что может побудить сотрудника полностью выкладываться на работе, проявлять инициативу и достигать наилучших результатов в своей деятельности?

Действительно ли зарплата — лучший стимул? Она важна любому сотруднику, но для всех ли она — главная? Есть ли у нее как у основного фактора мотивации достойные конкуренты? Для каких работников?

• Какими еще (кроме денег) возможностями воздействия на эффективность труда персонала — методами стимулирования — располагает организация? Какие из них лучше использовать? Подобный список вопросов можно продолжать бесконечно — столь разнообразна и актуальна эта проблематика для любого руководителя и для специалиста службы персонала.

Согласно этим базовым определениям **общая компенсация** — совокупность всех факторов, мотивирующих работников к эффективному труду, в том числе:

- оплата (включая постоянную и переменную части);
- социальные выплаты и льготы, натуральные блага;
- условия и безопасность труда;
- содержание работы (разнообразие, трудность, новизна задач, возможность творчества, гордость за труд);
- организационные условия — режим работы, возможности развития и продвижения.

Менеджмент и рядовой работник по-разному оценивают действующую в компании систему вознаграждения за труд, поскольку их представления о главных целях системы не совпадают.

Цели системы вознаграждения

С точки зрения менеджеров:

- конкурентоспособность — способность организации привлекать и удерживать предпочтительных для них работников;
- контроль исполнения — вознаградить работника за лучшее исполнение обязанностей, поддержать инициативу и качество работы;
- мотивация и продуктивность — стимулировать работника к высокой производительности и общим результатам;
- внутреннее равенство — обеспечивать такую структуру заработной платы, которая отражала бы различия между отдельными работами в соответствии с их относительной ценностью для организации;
- прибыльность — система должна быть рентабельной и соответствовать платежеспособности организации;
- административная легкость — система поощрения должна быть легкой в использовании, контроле, объяснении и понимании.

С точки зрения работников:

- повышение покупательной способности — достичь желаемого жизненного стандарта;
 - справедливость — получать вознаграждение, справедливое по отношению к сделанной работе;
 - правомочность — получать вознаграждение, которое отражает общее благополучие (прибыльность) организации;
 - относительность — получать вознаграждение, справедливое по отношению к полученному другими работниками организации;
 - сравнимость с рынком — получать вознаграждение, справедливое по отношению к аналогичным работникам других фирм;
 - сбалансированность доходов — достичь желаемого баланса между прямой оплатой и дополнительными компенсациями и вознаграждениями.
- Рассмотрим вкратце основные функции и вопросы этого блока

Трудовая мотивация

Понятие «трудовая мотивация» многозначно:

- * одни понимают под ней потребности и ожидания работника, начинающего работать в компании, с которыми он постоянно соотносит трудовую ситуацию, в которой оказывается, и меры воздействия, которым подвергается;
- * для других это меры, которые компания применяет (может быть, должна применять) по отношению к работнику, чтобы побудить его работать с наивысшей эффективностью для достижения целей организации;
- * в понимании третьих мотивация ограничена самой распространенной формой воздействия — денежной, и говорить следует лишь о том, как и сколько нужно платить той или иной категории персонала.

Такое разночтение далеко не безобидно, поскольку и те, и другие, и третьи не замечают существования двух разных (а иногда и принципиально разных) реальностей (рис. 6.1).

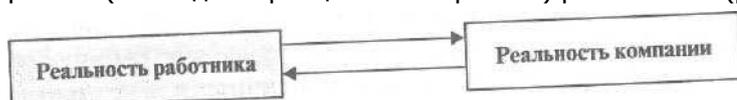


Рис. 6.1. Наличие двух реальностей

1 Достаточно подробно они рассмотрены в учебно-методическом пособии «Мотивация, стимулирование и оплата труда». — М.: ГУ ВШЭ, 2004.

У этих реальностей есть физические и культурные составляющие. *Физические* составляющие (сектор рынка, бизнес-процессы, оборудование и технология, организационная структура, клиенты и т.д.) в обеих реальностях можно считать совпадающими. *Культурные составляющие* (цели; ценности; представления о нормальном, допустимом, хорошем и плохом; средства, которые можно использовать для достижения целей, и пр.) у компании и работника различны и принципиально не совпадают. Например, работник для компании чаще всего — ресурс, средство ведения бизнеса, а компания для работника — источник получения благ, в которых он нуждается. Максимальную согласованность между культурными реальностями работника и компании может дать только *взаимный договор*. В связи с этим в данной книге приводятся три понимания термина «трудовая мотивация»: 1) собственно «мотивация» — как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы; 2) «стимулирование» — как внешнее воздействие со стороны управленцев, менеджеров организации на работников (отдельного человека или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании; 3) «оплата труда» — как наиболее широко используемый вид стимулирования.

Предложенное разделение мотивации и стимулирования обосновывает деление теорий мотивации на процессуальные и содержательные.

Процессуальные теории рассматривают различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации. Наиболее широко используются в практике современного менеджмента теория ожиданий В. Врума, теория справедливости (Д. Кюн, Дж. Слокум, Р. Чейз, Дж. Шустер, Б. Кларк, М. Роджерс, Дж. Адаме, Л. Берковиц и др.) и модель Л. Портера — Э. Лоулера.

Содержательные теории отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников. В современной практике управления наиболее часто используются двухфакторная модель Ф. Херцберга, иерархия потребностей А. Маслоу, трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда, а из отечественных — диспозиционная модель А.Г. Здравомыслова и В.А. Ядова, а также типологическая концепция автора данной книги (о ней рассказано далее). Другое различие мотивационных концепций — *дихотомия субъектности работника/организации* — вызывается противопоставлением отношения к рядовому работнику организации как:

- к значимому и достойному вниманию субъекту трудовой деятельности, производственного процесса, а потому и

экономических результатов, достигаемых бизнес-организацией;

- к пассивному исполнителю указаний менеджмента, который и является единственным действительно значимым субъектом деятельности организации в любой сфере бизнеса. Тогда результативность деятельности бизнес-организации, ее положение на рынке полностью определяются тем, как управляется бизнес, насколько хорошо руководство и специалисты фирмы применяют разнообразные ресурсы и факторы эффективности, включая человеческие, и, следовательно, правильно используют разнообразные формы стимулирования персонала, чтобы повысить его отдачу.

Как уже отмечалось, значимость отдельного работника относительно мала в организациях промышленного типа при высокой технологичности бизнеса, когда работник фактически выполняет функцию «рабочего места», и гораздо более велика в бизнесе, организованном по принципу услуг.

Общая тенденция — развитие подавляющего большинства видов бизнеса в сторону услуг путем *включения в единый бизнес всех переделов* (от закупок и производства до продаж и последующего обслуживания), *индивидуализации товара* и способов его потребления под дифференцирующиеся запросы потребителей, благосостояние которых растет и поведение которых становится все более разнообразным.

Следствием являются естественный рост внимания исследователей к проблематике трудовой мотивации работников и тенденция к усложнению структурных моделей и все большему акцентированию значимости внутренних побуждений (собственно мотивации) работника.

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ В.И. ГЕРЧИКОВА

Несмотря на существование нескольких признанных классических концепций трудовой мотивации, мне понадобилось создать еще одну — собственную (См.: Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ГУ ВШЭ, 2004.). Во-первых, классические концепции, различаясь перечнем базовых мотивов, очень слабо различались по рекомендуемым мерам управленческого воздействия — видам и формам стимулирования. В этом случае определение особенностей трудовой мотивации конкретных индивидов или групп становится скорее предметом науки, для которой важно знание, а не управленческая практика, для которой важнее точный выбор методов воздействия на работников с использованием определенных видов мотивации, чтобы повысить эффективность их труда.

Во-вторых, ни одна из классических концепций не выявляет типичного для России работника, которого разговорная лексика именует «совком», а я — работником с «избегательной» мотивацией (До 2004 г. я пользовался термином «люмпенизированный» работник.). В каждом из нас его черты в том или ином объеме присутствуют, но достаточно много людей, у которых эти качества *превалируют*,

Суть модели

Типологическая модель связывает трудовое поведение работника (активное, конструктивное, пассивное, деструктивное) и тип его мотивации (на достижение или на избегание).

Мотивация *достижения* означает, что обладающий такой мотивацией работник стремится чего-то достичь, что ему что-то нужно получить в обмен на свой труд: зарплату, квалификацию, интересное дело, самоутверждение, формальный опыт и др. Мотивация *избегания* означает, что человек работает из страха, потому что он не хочет наказаний, проявлений недовольства со стороны менеджмента и работодателя, неприятностей и лишения льгот; он боится,

что его уволят.

При этом постулируется, что:

- при правильно выстроенной системе стимулирования работник с мотивацией достижения будет стремиться к высокой эффективности труда, проявляя при этом максимум активности; поэтому рост эффективности труда в этом случае пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами — максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий;
- стремиться к максимуму эффективности работник с избегательной трудовой мотивацией не будет никогда, поскольку у него другие ценности и ему достаточно балансировать на грани выполнения поставленного задания (норматива).

Такой работник будет скорее стремиться невыполнить задание — во-первых, потому что при постоянном выполнении задания слишком велика вероятность, что руководство тут же повысит требования; во-вторых, в невыполнении задания всегда можно обвинить кого-то из смежников или даже само начальство. Допустимость такого невыполнения заданий, которое не вызовет наказаний, в каждой компании и по каждому виду работ устанавливается само по себе, его нельзя планировать, но достаточно легко видеть. Тем самым эффективность труда работника с мотивацией избегания принципиально ограничена;

- у работника с избегательной мотивацией снижены не только результативность труда, но и уровень его деструктивных реакций, которые чаще всего сводятся к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам». Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только работник с сильной достижительной мотивацией), он способен увлечь за собой работников с мотивацией избегания, «приглушить» у них страх наказания и вызвать у них крайние формы деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации. Вероятность разрушительного варианта развития конфликта существенно возрастает, если неформальная структура организации персонала в компании носит клановый характер, чему весьма способствует наем по знакомству в противовес конкурсному;
 - если организационные условия работы и система стимулирования противоречат мотивационным ожиданиям работника с мотивацией достижения, велика вероятность возникновения деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких и открытых формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет, поскольку у этих людей есть позитивные ценности.
- Например, вы поручаете явному профессионалу выполнение рутинной работы, с которой может справиться любой. Конечно, он будет недоволен, потребует с уважением отнестись к его знаниям и дать ему достойную профессионала работу. Если вы не поступите в соответствии с его требованиями, он либо уйдет в другую фирму, либо (если вынужден будет остаться) потребует увеличения оплаты труда.

Мотивационные типы

Модель содержит пять «чистых» мотивационных типов, из них четыре — с мотивацией достижения:

- *инструментальная*. Работника интересуют цена — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег — минимальная зависимость в зарплате от воли и расположения начальства; отличает развитое социальное достоинство — возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он считает достойным;
- *профессиональная*. Работника интересует содержание работы (разнообразие, интересность, творческий характер); возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы; отличает ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор того, в какой мере ценит руководство компании его профессионализм.

Стремясь наилучшим образом решить поставленные трудные задачи, постоянно пытаясь находить для этого самые эффективные пути, профессионально мотивированный работник в относительно короткие сроки становится лучшим специалистом компании в своем виде деятельности;

- *патриотическая*. Работника интересуют участие в реализации общего дела, очень важного для организации и общественное признание своего участия в общих достижениях; отличает убежденность в своей нужности организации и готовность взять на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела;
- *хозяйская*. Работника отличают добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей;
- пятый тип ~ *работник с избегательной мотивацией*. Работника отличают стремление минимизировать свои трудовые усилия; низкая цена рабочей силы (у него низкая квалификация, и он не хочет ее повышать; он всеми силами избегает личной ответственности, и если руководство возлагает на него ответственность за работу, он быстро перекладывает ее на кого-то другого, часто на само руководство; он сам не проявляет активности и протестует, когда ее проявляют другие.); расчет на «халяву» и благосклонность руководителя, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь своими силами не может. Поэтому он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, и смирился с этим! Но *такой тип работника удобен и нужен*, поскольку он может выполнять работу, которую не согласятся выполнять люди с мотивацией достижения; выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; является оправданием для административного стиля руководства (Его легко отличить по реальному поведению — каждый руководитель это экспертно может сделать, но очень трудно распознавать по тесту, потому что он маскируется. Чаще всего — под массовое сознание (в том числе под сознание, распространенное в данной фирме, т.е. под корпоративную культуру).).

Модель операционализирована в специальном тесте «*Motype*» (тип мотивации), который выполнен в двух вариантах: для работающих и для вновь принимаемых работников. Наличие теста позволяет не только изучать структуру и тенденции изменения трудовой мотивации, но и строить системы стимулирования, ориентированные на преобладающие в той или иной профессии или желательные для компании типы мотивации.

Сравнение и динамика структур мотивации

Автор попробовал провести гипотетическое сравнение структуры трудовой мотивации наемных работников промышленности СССР 1970-80-х гг., стран Западной Европы 1980-90-х гг. и бизнес-организаций современной России.

Данные по промышленности СССР 1970—80-х гг. являются обобщением результатов многочисленных исследований, проведенных в эти годы заводскими социологами различных предприятий и отраслей промышленности. Данные по странам Западной Европы являются сугубыми оценками автора, полученными на основе личных наблюдений и бесед с представителями бизнеса, обобщений известных материалов исследований, обсуждений с западноевропейскими и североамериканскими коллегами. Данные по современной России представляют собой обобщение как многочисленных экспертных опросов, так и растущего числа прямых измерений с помощью теста «*Motype*». Были сделаны следующие выводы.

1. В западноевропейском и североамериканском бизнесе доли работников с инструментальной и профессионально-патриотической мотивацией примерно равны, можно отметить тенденцию постепенного снижения доли первых в пользу вторых. Это объясняется несколькими факторами, в том числе ростом доходов населения, выравниванием уровней зарплат на рынке труда одноименных профессий, ростом сферы торговли и услуг при сокращении сферы производства.
2. Отмечается очень низкий уровень хозяйской мотивации среди наемного персонала западноевропейских компаний. Причина в том, что хозяйская мотивация — это мотивация *предпринимателей*, и наемному работнику она не очень свойственна.
3. По распространенности инструментальной мотивации современный российский бизнес практически сравнялся с западноевропейским. Но доля профессиональной мотивации существенно ниже и, по некоторым оценкам, отстает даже от советских времен. Правда, в последние годы наметилась тенденция к росту численности профессионального типа.
4. Доля хозяйской мотивации в современных российских компаниях заметно снизилась по сравнению с советским периодом, поскольку резко уменьшилась хозяйственно-экономическая самостоятельность подразделений, а потому и руководителей среднего звена, специалистов и линейного персонала.
5. Доля работников с мотивацией избегания в российских бизнес-организациях несколько снизилась. Но поскольку большинство факторов ее воспроизводства продолжает действовать, избегательность еще очень высока — не менее 25—30% численности линейного персонала и низового уровня менеджмента.

Что можно делать, зная трудовую мотивацию персонала?

Если служба персонала компании знает и может измерять структуру трудовой мотивации работников, это помогает более обоснованно решать ряд ключевых задач нескольких блоков функций УЧР.

Например, облегчается ответ на вопрос, стоит ли деньгами наказывать работников за ошибки, проступки и вообще воздействовать деньгами на трудовую дисциплину.

Работающему на *функциональном рабочем месте* нужно дать право на ошибку, поскольку на таких рабочих местах эффективнее всего работают люди с профессиональным типом трудовой мотивации. Трудность состоит в том, чтобы определить размер ошибки, на которую имеет право тот или иной работник, но за ошибку в пределах своих прав работник с профессиональной мотивацией не наказывается. То же — по отношению к работнику с хозяйским типом мотивации.

При административных проступках, например опозданиях, прогулах более целесообразны административные меры воздействия.

Но прежде всего необходимо разработать внутрифирменные правила трудового распорядка, указать, кто именно получает, например, право свободного графика работы, и обеспечить строгий контроль за соблюдением этих правил всеми остальными, включая руководителей.

Достаточно широко применяется совокупность административных мер и штрафов: за повторное опоздание сотрудник получает административный выговор и штраф, эквивалентный вычету из зарплаты определенной суммы (чтобы не нарушать правила трудового кодекса, вычеты делаются из переменной части заработка и оформляются соответствующими коэффициентами).

Знание структуры трудовой мотивации позволяет эффективно решать вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников (блок 2 «Формирование кадрового состава» на рис. 1.1). В частности, наличие специальной версии теста «*Motype*» для вновь принимаемых работников позволяет организовать контроль мотивационной структуры каждого кандидата на прием в компанию и отбирать из них тех, мотивация которых устраивает компанию и более других соответствует специфике рабочего места новичка (табл. 6.1).

В блоке 3 «Организация труда» появляется возможность более эффективного формирования рабочих команд, более точной оценки вероятности и направлений перестройки «под себя» различными работниками занимаемых ими рабочих мест, проявления творчества и инициативы, а также соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

В блоке 4 «Обучение и развитие» знание мотивационной структуры помогает лучше решать вопросы выбора форм и видов обучения и повышения квалификации персонала; оценивать карьерные ориентации различных групп персонала и организовывать работу с планами карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании.

Таблица 6.1. Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и внутрифирменных перемещениях персонала

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, избегательная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий	1-й руководитель компании	Хозяйская

В блоке 8 «Обеспечение взаимных коммуникаций между работником и руководством» знание особенностей трудовых мотиваций позволяет лучше высветить проблематику отношений в коллективе и лидерских данных людей, пока не успевших проявить себя в этом.

Обладая такими знаниями, служба персонала и менеджмент компании могут более точно выбирать не только денежные, но и другие формы и методы стимулирования желательного для компании трудового поведения различных категорий работников, проектировать конкретные программы действий, которые нужно осуществлять для получения нужного результата.

ВИДЫ И ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Отделение стимулирования от мотивации в явном виде более характерно для отечественных экономистов и социологов, а среди западноевропейских и американских ученых — для представителей управленческих дисциплин, в том числе и управления персоналом.

Напомним, что в данной книге под *стимулом* понимается отдельный фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения сотрудника, а под *стимулированием* — «...способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности... В широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний» (См.: *Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.*)

Наиболее убедительная, на мой взгляд, концепция стимулирования трудового поведения работников отечественных предприятий представлена в работах И.П. Поварича и Б.Г. Прошкина (См.: *Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. — Новосибирск: Наука, 1990.*). Они работают в рамках управленческого, процессуального подхода и вслед за Г.Х. Поповым (См.: *Попов Г.Х. Методы управления социалистическим производством. — М.: Экономика, 1971. - С. 23.*)

предлагают следующую *классификацию* видов воздействия со стороны менеджмента на работника: " прямые — непосредственные воздействия субъекта управления на работника методами убеждения, внушения, психологического заражения, агитации, увлечения собственным примером и пр.;

- властные — сознательное использование субъектом управления формальных отношений в иерархической системе «руководство — подчинение», когда работнику отдается прямой приказ (распоряжение, предписание), при невыполнении которого должно последовать наказание;
- стимулирование — опосредованный способ побуждения работника путем предложения ему набора и условий получения некоторых благ в обмен на повышенную результативность его труда. (См.: *Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда: Учеб. пособие. — Кемерово: Кемер. гос. ун-т, 1988. — С. 16-18.*)

И.П. Поваричем и Б.Г. Прошкиным введено в научный оборот различие видов и форм стимулирования. При этом

виды стимулирования дифференцируются по предметной специфике стимулов, с помощью которых субъект управления — менеджмент — воздействует на трудовое поведение объекта управления — работника, а *формы организации стимулирования* — по способам взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности (Авторы выделили следующие формы стимулирования: 1) опережающая и подкрепляющая, т.е. по времени предоставления стимула — до или после выполнения работы; 2) коллективная и индивидуальная; 3) позитивная и негативная; 4) непосредственная, текущая и перспективная — по лагу между результатами деятельности и получением стимула; 5) общая, эталонная и соревновательная — по характеру условий получения стимула. — См.: Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Указ. соч., 1990. - С. 57-58.). Соответственно, зная особенности трудовой мотивации той или иной группы персонала, менеджер по персоналу может подобрать действенные для этой группы виды стимулов, а потом отрабатывать адекватные этим видам и конкретным условиям компании формы организации стимулирования. Перечислим основные виды стимулов, используемые в российских и западных компаниях:

- *негативные стимулы*. Строго говоря, согласно И. П. Поваричу и Б.Г. Прошкину, негативные стимулы — не вид, а форма организации стимулирования. Но мы будем их рассматривать здесь как вид, потому что негативное стимулирование, независимо от того, какие именно негативные стимулы используются, выполняет одну функцию — наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, совершенные проступки и т.п.;

- * *забота о работнике {патернализм}*. Преимущественное значение придается неформальным отношениям (организация — единая семья, каждый работник — любимый член семьи); руководитель — почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности; основные стимулирующие факторы — доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку. Очень важным стимулом (особенно для руководителей и стремящихся занять менеджерские позиции работников) является внутрифирменная карьера (не профессиональная, а должностная). Карьера для них важна прежде всего потому, что возрастают их внутрифирменный статус и искреннее, неформальное уважение к ним со стороны других работников — «членов единой семьи».

Достоинства патернализма — комфортность отношений и очень высокая эффективность в смысле соотношения затрат и результатов. *Недостатки* — его реализуемость в основном в небольших коллективах (до 200 человек); патернализм не характерен для жесткого бизнеса; как правило, после ухода руководителя, активно и долго использовавшего патерналистские методы, предприятие может сохраниться только в том случае, если на смену ушедшему «родителю» приходит «старший ребенок»;

- *моральные стимулы*. Основные функции — передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности (а потому и изменение его статуса) в социальной среде; персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; накопление информации о трудовой биографии в истории коллектива, в семейной памяти. Моральные стимулы тем действеннее, чем точнее (с точки зрения ориентации и интересов работника) и полнее выбрана та социальная аудитория, в которой распространяется информация, и чем длительнее срок действия этой информации. Среди социальных общностей выделяются персонал (коллектив) данной компании; семья и круг личных друзей и знакомых работника; профессиональные сообщества (именно их признание и оценку хотят получить высококвалифицированные специалисты, особенно если в своей компании они — лучшие, и их профессиональный рост уже завершен); партнеры (клиенты и поставщики) компании, различные территориальные сообщества — локальные (микрорайон, город, регион) и глобальные (страна и мир в целом). Главное *достоинство* моральных стимулов — их дешевизна, а потому высокая эффективность, *недостаток* — почти мгновенная насыщаемость.

Моральные стимулы разделяются на индивидуальные и коллективные, официальные и неофициальные, позитивные и негативные; разделяются также по субъектам стимулирования. Выделены моральные стимулы общего действия и целевые, а среди последних — эталонные и соревновательные (См.: Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Указ. соч., 1990. — С. 102-103.)

- * *организационные стимулы* — создание определенным сотрудникам особых условий работы; в том числе повышенной свободы поведения: максимальная автономия в работе; самоконтроль качества и результатов работы; гибкий график; предоставление права дополнительного распоряжения ресурсами; преимущественное улучшение условий работы; возможность получить раз в 3—5 лет дополнительный продолжительный отпуск — от 1 до 3 месяцев, хотя бы частично оплачиваемый компанией;

профессиональная карьера, личный рост — важнейший стимул для менеджеров и специалистов. Сюда целесообразно отнести все виды действий руководства и HR-служб компаний, направленных на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; ознакомление с опытом работы аналогичных компаний, особенно в других странах; проведение периодической аттестации сотрудников, разработка

и реализация карьерных планов (включая стажировки, замещение временно отсутствующих сотрудников, внутрифирменные перемещения и т.п.); организация профессионального общения; участие в инновациях — привлечение сотрудников к проектно-методической работе (к разработке методик и обобщению опыта) и к реализации плановых нововведений. При этом стимулирующей силой для работника обладают и сама возможность быть причастным к решению важной для компании задачи, и участие в новых, не используемых в обыденной работе формах деятельности, и воплощение идей и предложений, поданных этим работником, и другие формы признания вклада сотрудника в общую инновационную деятельность;

участие в совладении и управлении. Участие в совладении — необходимое условие: работник, для которого участие в управлении — значимый стимул, должен получить долю в капитале фирмы¹ или право на ее приобретение (опцион), что становится для него законным основанием участвовать в управлении делами компании, в чем собственник не может легко отказать ему. Достаточное условие — собственно участие в управлении. Оно имеет трехступенчатую структуру, и порядок этих ступеней существенен: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений; 3) участие в принятии решений. В России эта форма стимулирования пока только получает развитие и в наибольшей степени касается топ-менеджмента.

Как уже отмечалось, типологическая модель создавалась автором в основном для отбора стимулов, которые могли бы повысить мотивацию сотрудников и были бы наиболее эффективны для компании (табл. 6.2).

Запрещение использования какого-то из видов стимулирования для работников с определенным типом трудовой мотивации означает, что если все же этот вид стимулирования будет применен, от таких работников с высокой вероятностью можно ожидать негативной (сточки зрения компании) реакции.

Применимость при целевой договоренности обычно распространяется на «дорогие» натуральные блага — квартиру, автомобиль, загородный дом и т.п., получение которых работником поставлено в строгую зависимость от результатов или стажа его работы в компании (как правило, еще при найме).

Трудовой кодекс накладывает определенные ограничения на использование только негативных и денежных стимулов, и практически не ограничивает применение остальных форм стимулирования.

Использование табл. 6.2 позволяет сориентироваться не только в том, к каким типам мотивации применимы те или иные виды стимулирования, но и в том, какие стимулы можно использовать для воздействия на трудовое поведение каждого из выделенных мотивационных типов.

Если среди членов какой-либо профессиональной группы или персонала какого-то подразделения значимо представлены не один, а два-три типа трудовой мотивации, нужно использовать комбинированные системы стимулирования, стараясь не задействовать запрещенные.

Существуют противоположные точки зрения. Например, Рейнхард Шпренгер¹ (*Шпренгер Р. Мифы мотивации. Это бестселлер, выдержавший за 1991-2004 гг. 17 изданий*) является ярким сторонником и проводником типичного для западноевропейского менеджмента утверждения, что плохих работников не бывает, бывает плохой менеджмент! Поэтому для получения максимальной отдачи от любого сотрудника менеджменту не следует терять время на стимулирование — результата не будет. Нужно просто не мешать работнику, не демотивировать его, в том числе и повышенной активностью самого менеджмента:

¹ Хотя и чисто символическую по величине. 150

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные	Применимы: стимулирование денежной компонентой	Запрещены	Применимы: стимулирование знаковой компонентой	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы: стимулирование денежной компонентой	Применимы при целевой договоренности	Применимы: стимулирование знаковой компонентой	Применимы при целевой договоренности	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены

Карьера, развитие	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

«...Если я хочу ответить на вызовы будущего, мне нужны настойчивые, осознающие свою ответственность люди, готовые к достижению договоренностей, которые охотно принимают участие в общей работе и которые в рамках общих договоренностей и правил игры сами выдвигают требования к себе, сами развиваются, сами ограничивают себя, но и сами себя определяют. Участвовать охотно — значит участвовать добровольно»

1 Шпренгер Р. Мифы мотивации: Пер. с нем. — Калуга, 2004. — С. 122..

«...Когда я согласовываю со своим сотрудником цели и достигаю действительной договоренности, мне никогда не кажется, что его нужно дополнительно мотивировать. Либо я принимаю своих сотрудников всерьез, и тогда они способны к выполнению договоренности, или я не принимаю их всерьез, и тогда уже не нужны никакие договоренности, и можно сэкономить силы, затрачиваемые на согласования»

2. Там же. -С. 211.

Таким образом, подчеркивая, что деньги все больше оказываются недостаточным условием для того, чтобы надолго компенсировать дефицит смысла, недостаток свободы и демотивирующую культуру предприятия, Р. Шпренгер видит решение в том, чтобы нанять «правильных людей на правильные рабочие места», а потом перефразировать обычную для мотивирования задачу: не «что сделать для повышения мотивации сотрудника?», а «от чего я должен отказаться?» Там же. - С 236-2372 Руководитель должен перестать делать то, что препятствует мотивации его сотрудников и мешает росту естественных отношений в их деловой жизни. А это в первую очередь — мотивировать.