

թյամբ, սակայն առանց ծայրահեղությունների՝ ուղեցույց ունենալով հայ տնտեսագիտության բառապաշարը հարստացնելու արդի հասկացությունները: Այն իրավամբ անհրաժեշտ էմ դիտում տնտեսական սուբյեկտներին, ֆինանսական համակարգի տարբեր յոլորտների աշխատողներին օգտակար լինելու իր նպատակադրման մեջ: Ա.Բայադյանի ֆինանսավիճակագրական բացատրական բառարանը հավակնում է բառարան-ձեռնարկի:

**БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН**

*Старший научный сотрудник ИЭ НАН РА, к.э.н.*

## **МОДЕЛЬ ,МОТИВАЦИЯ - СТИМУЛЬ И ТИПЫ МОТИВАЦИЙ**

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Проблемы грамотного стимулирования и эффективной мотивации персонала всегда были и остаются наиболее актуальными для менеджмента организаций. Важность и актуальность данных проблем не оспаривается ни наукой, ни практикой менеджмента, поскольку от четкой системы мотивации и стимулирования зависят конечные результаты деятельности предприятия и организационная активность персонала.

Эффективность той или иной системы мотивации и стимулирования в практическом плане во многом зависит от руководства предприятия, где грамотная система мотивации позволяет претворять в жизнь стоящие перед организацией цели. При этом важно разработать ту систему мотивации, которая идентична данному предприятию, и подобрать соответствующие способы стимулирования отдельно для каждого работника. По сути, менеджер организации должен стараться сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения основной задачи. Главное, здесь осуществить правильный выбор, в управленческом плане - ,угадать способ ориентирования сотрудников, направив их на достижение целей организации.

Для этого необходимо проанализировать структуру интересов и особенности характера членов трудового коллектива и на основании этого построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное организационное поведение и обеспечивала достижение организационного результата. Наиболее удачной моделью построения системы стимулирования, которую может использовать менеджмент организаций, по нашему мнению, является модель ,Мотивация - стимуль, предложенная В.И. Герчиковым<sup>1</sup>.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

---

<sup>1</sup> Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: Учеб. пособие – М.: ГУ ВШЭ, 2003.- 280 с.

Всем известно, что основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Таким образом, порождая определенные события и управляя ими, можно вызвать необходимую ответную реакцию и направлять поведение человека в группе, организации и т. д. Специфика стимулирования заключается именно в том, чтобы использовать для каждого человека те стимулы, на которые бы он откликнулся. Поскольку характер и интересы человека разнообразны, то и система стимулирования должна быть разнообразна. Говоря иначе, она должна учитывать это разнообразие и подстраиваться под человека, члена организации. Это предполагает в первую очередь определение ключевых мотивационных типов персонала организации. Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых характеризует то или иное поведение человека в организации. Все мотивационные типы, согласно В.И. Герчикову, можно разделить на два класса:

- Класс мотивации избегания, когда человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;
- Класс мотивации достижения, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится.

В соответствии с этим и выбирается первое основание для стимулирования: ,негативное стимулирование - различного рода санкции; ,позитивное стимулирование - различного рода поощрения. Так, для сотрудника с мотивацией избегания более эффективным будет стимулирование, основанное на страхе ,наказания, но при этом ждать от него значительных достижений не приходится. Сотрудник с ярко выраженной мотивацией достижения нуждается в положительном подкреплении, поощрении и награждении за достижение высоких результатов.

Различают следующие ,чистые типы мотивации:

- люмпенизированный - мотивация избегания;
  - инструментальный - мотивация достижения;
  - профессиональный - мотивация достижения;
  - патриотический - мотивация достижения;
  - хозяйский - мотивация достижения.
1. Люмпенизированный тип мотивации - ,люмпенизированный работник - отличается низкой мотивацией к эффективной работе, обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать, безответственен и избегает любой работы, связанной с личной ответственностью. Сам не проявляет никакой активности: его основное стремление - как можно меньше работать, стремление к минимизации усилий.
  2. Инструментальный тип мотивации - ,инструментально мотивированный работник - в работе ценит только заработок в виде денег или иных благ, работает с большой отдачей на любой работе, если его труд справедливо и высоко оплачивается. Работа для такого работника имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ.
  3. Профессиональный тип мотивации - ,профессионально мотивированный работник - видит в работе возможность реализовать свои знания и умения, для него важна интересная, содержательная работа, возможность проявить себя, доказать себе и окру-

жающим, что он способен на решение задач, которые не каждому под силу. Таких работников отличает развитое профессиональное достоинство и самоуважение.

4. Патриотический тип мотивации - .работник-патриот - преданный своему делу, коллективу, обществу, стране. Старается хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такой работник особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное в моральных знаках и оценках.
5. Хозяйский тип мотивации – .работник-хозяин – выполняет работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой содержательности или высокой оплате. Обычно такие работники добровольно принимают на себя ответственность, но при этом не терпят контроля, характеризуются обостренным требованием свободы действий.

С учетом особенностей характера и содержания интересов, мотивационная структура человека может быть представлена как сочетание всех или некоторых из перечисленных мотивационных типов в определенной пропорции. Для описания мотивационной структуры человека можно использовать, так называемый, мотивационный профиль, который показывает степень выраженности конкретного мотивационного типа. Каждый человек обладает своим мотивационным профилем. Более того, на основании индивидуальных мотивационных профилей сотрудников может быть составлен мотивационный профиль организации. Знание и того, и другого позволяет выстраивать эффективную систему стимулирования.

Исходя из положений мотивационного менеджмента, на работника, который имеет мотивационный профиль, с целью изменить его поведение в организации, можно и нужно оказывать воздействие в форме соответствующего стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Понятийная модель .Мотивация - стимулы устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 1.

Формами стимулирования в данном случае являются:

1. Негативные – наказания и различного рода санкции.
2. Денежные – заработная плата, премии и надбавки.
3. Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, оплата медицинских услуг и т. п.
4. Моральные – грамоты, знаки и символы отличия, представление к наградам ит.п.
5. Патернализм – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для досуга и отдыха и т. п.
6. Организационные – повышение качества трудовой жизни в организации.
7. Привлечение к содействию и участию в управлении.

Учитывая представленные положения, можно выстроить систему стимулирования в организации, которая как раз и устанавливает соответствие мотивационных оснований и форм стимулирования, на основании которых происходит процесс стимулирования в виде конкретных организационных процедур. Такие процедуры должны опираться на соответствующие локальные нормативные акты, разработанные в организации, – .Положение об оплате труда и .Положение о стимулировании персонала. Положение о стимулировании персонала должно охватывать все формы стимулирования, в том числе и принципы оплаты труда.

## Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	ЛЮ люмпени- зированный	ИН инструмен- тальный	ПРФ профессио- нальный	ПТР патриоти- ческий	ХЗ хозяйский
Негативные	Базовая	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Нейтральная	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима
Натуральные	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная
Моральные	Нейтральная	Запрещена	Запрещена	Базовая	Нейтральная
Патернализм	Базовая	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Запрещена	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применима
Участие в управлении	Запрещена	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая

Исходя из того, что потребности все время меняются нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем, и для того, чтобы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться пять условий:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Например, если компания находится на этапе интенсивного развития, выводя на рынки новые продукты, важными основаниями стимулирования являются участие в проектах по разработке новых продуктов, продажа новых продуктов, освоение обслуживания и сервиса по новым продуктам и т.д.
2. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю компании (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования). Например, если в компании выделяется кадровое ядро с сочетанием профессиональной и инструментальной мотивации на фоне преобладания в целом люмпенизированно-патриотической мотивации, то основными формами стимулирования должны быть негативные (взыскания), при обеспечении значимого социального пакета (оптимальные для люмпенизированно-патриотической мотивации), но при этом для ключевого персонала необходимо предусмотреть разнообразные организационные формы стимулирования (самостоятельность в рамках бюджета, разнообразное обеспечение деятельности, вовлечение в проекты, включение в экспертные органы и т.п.) в сочетании со специальным целевым премированием по ясно определяемым итогам инновационной деятельности.
3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала, как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

4. *Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер.* Стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.
5. *Система стимулирования должна быть известна всем работникам компании.* Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа (в прошлом году за перевыполнение плана премию не выдали, хотя это закреплено в Положении, зачем напрягаться в этом?).

Для того чтобы человек вложил в свою работу чуть больше интеллекта и знаний, в общем, подошел к процессу творчески и с душой, необходимы более тонкие инструменты мотивации, совпадающие не только со стремлением человека к материальному благополучию, но и с его системой ценностей. Очевидно, что каждый человек – личность, и у него свои собственные струны, играя на которых можно управлять степенью его заинтересованности в качественном результате. Достаточно удачной моделью построения системы стимулирования, которую может использовать менеджмент организаций, по нашему мнению, является модель «Мотивация - стимулы», предложенная В.И. Герчиковым. Согласно данной модели, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Если разделить весь персонал на три основные группы: рабочие, менеджеры и специалисты, а внутри каждой из групп и весь персонал в целом по подразделению на возрастные категории (до 25, от 25 до 35, от 35 до 50 и более 50 лет) и рассмотреть изменение каждого типа в зависимости от возраста, то получится:

**У рабочих** с увеличением возраста влияние люмпенизированного и инструментального типов возрастает. Влияние профессионального и патриотического уменьшается, а хозяйский тип остается примерно на одном уровне.

**У специалистов** с возрастом значительно увеличивается влияние инструментального и профессионального мотивационных типов и немного люмпенизированного. Значимость патриотического и хозяйского типов уменьшается.

**У менеджеров** изменение люмпенизированного и хозяйского типов незначительно. Профессиональный тип устойчиво растет. Патриотический имеет значимость до 35 и после 50 лет, а в среднем возрасте уступает свою позицию. Влияние инструментального типа наоборот наиболее заметно от 35 до 50 лет.

Из результатов исследования видно, что в целом в равной степени преобладают *мотивационные типы* «Профессиональный» и «Инструментальный». Вместе они превышают сумму всех остальных типов. Следовательно, стимулирование должно базироваться на организационных и денежных формах, применимыми являются натуральные формы и участие в управлении, моральные формы могут использоваться, но они могут принести и обратный

эффект. Негативные формы и патернализм запрещены. В то же время следует учитывать, что у молодых рабочих (до 25 лет) и менеджеров равнозначно влияние и патриотического типа. Для этих групп стимулирование базируется на моральных и денежных формах, применимыми являются натуральные, организационные формы и участие в управлении. Патернализм и негативные формы должны использоваться как можно реже, они практически запрещены из-за большого влияния в этих группах профессионального типа.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношений с коллегами. Внешнее вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих последовательных стадий: осознание работником своих потребностей, как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации является воздействие на интересы сотрудников для достижения наилучших результатов деятельности.

Залог эффективного труда сотрудника – максимально возможное совпадение его индивидуальных мотивов и целей с мотивами и целями как коллектива, в котором он работает, так и руководства предприятия. Очевидно, что полное совпадение трех мотивировок невозможно.

Уровень трудовой мотивации – это не просто эффективный показатель жизнеспособности, это залог успеха предприятия в жестких современных условиях конкурентной борьбы. Поэтому необходимо уделить большое внимание модели «Мотивация-стимулы», и суметь правильно внедрить ее в деятельность любой организации для правильной мотивации персонала. И в заключение хотелось бы отметить тот факт, что проблема мотивации и до перехода к рыночным отношениям, и в настоящее время остается не только актуальной, но и, к сожалению, нерешенной в практическом плане проблемой, в особенности для Армении.