

приятий, направленных на повышение качества рабочей силы через развитие системы профессионального обучения кадров на производстве, как составляющей системы мер, направленных на улучшение экономической ситуации и эффективное использование трудового ресурсного потенциала в стране и регионе.

1. Головачев А.С. Эффективность использования и подготовки специалистов. – Минск: Университетское, 1994. – С.107-109.

2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. – К.: МАУП, 2002. – С.89-94.

3. Максимова Н.Л. Проблемы профессиональной подготовки и переподготовки кадров в условиях формирования современного рынка труда (на материалах социологических исследований Харьковской области) – Харьков, 1999. – 68 с.

4. Результати моніторингу щодо стану професійної підготовки кадрів на виробництві по Харківській області за 2005-2006 роки. – Харків: Головне управління праці та соціального захисту населення при Харківській облдержадміністрації, 2006.

5. Шмідт К. Розвиток політики у сфері ППН. Тенденції у сучасних організаціях і компаніях. – ГО „Харківський регіональний ресурсний центр професійного розвитку”, serial number: Europe Aid/118734/C/SV/UA, 2006. – 31 с.

6. Шмідт К. Основні положення розвитку ППТН. – ГО „Харківський регіональний ресурсний центр професійного розвитку”, 2005. – 96 с.

7. Щербак Л. Якість робочої сили – важливий чинник розвитку національної економіки // Точка зору. – 2005. – №4. – С. 7-8.

*Получено 10.10.2006*

УДК 331

Т.Е.АНДРЕЕВА, канд. экон. наук, И.В.БАРАБАНОВ, М.А.ЧУБУКОВА  
*Харьковский государственный технический университет строительства и архитектуры*

## **РОЛЬ ПОБУЖДАЮЩИХ ФАКТОРОВ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Ставятся задачи по разработке эффективной системы стимулирования персонала, рассмотрены различные подходы к классификации форм стимулов, определяются побуждающие факторы, влияющие на значение оценивания для работников, разработана схема влияния стимулов и мотивов на результат их деятельности.

Для достижения целей, поставленных перед компанией, недостаточно только подобрать квалифицированных специалистов и разработать эффективный механизм их взаимодействия. Актуальным в настоящее время становится организация труда, при которой каждый работник прилагал бы максимум усилий для выполнения поставленных задач. При создании мотивационной программы необходимо учитывать интересы и возможности сотрудников, т.е. выстраивать систему стимулирования так, чтобы она предопределяла максимально конструктивное поведение персонала. Для разработки действительно эф-

фективной системы стимулирования персонала необходимо решить следующие задачи:

- выявить конкретные проблемы мотивации сотрудников;
- определить и проанализировать мотивационный профиль предприятия или организации;
- на основе профиля разработать адекватную систему стимулирования [5].

Важным этапом при разработке системы стимулирования является определение побуждающих факторов (стимулов и мотивов). Стимул в управлении персоналом – это воздействие на работника извне с целью побуждения его к деятельности [2-4]. В то же время мотив – это побуждение человека к деятельности, вызванное изнутри его собственными потребностями, эмоциями [2-4]. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой. Если мотивы работника могут быть неизвестными руководителю, то стимулы к работе руководителю не только хорошо известны, но он может держать их под своим контролем.

Существуют различные формы стимулов и их классификация.

Выделяют такие формы стимулов [1]:

- принуждение – замечание, выговор, понижение в должности, перенос отпуска, лишение зарплаты, увольнение с работы;
- материальное поощрение – заработная плата, тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.;
- моральное поощрение – дипломы, публикации в прессе, благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, правительственные награды и др.;
- самоутверждение (самотивация, самореализация) – написание диссертации, публикация книги, получение патента на изобретение, съемка фильма, получение второго образования и др.

Существует также несколько иная классификация стимулов [5]:

- 1) негативные (антистимулы) – наказания, воспитательные беседы, угроза потери работы;
- 2) денежные стимулы – заработная плата, включая все виды премий и надбавок;
- 3) натуральные стимулы – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.;
- 4) моральные стимулы – грамоты, почетные знаки, награды и др.;
- 5) патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий отдыха и др.;

- б) организационные стимулы – условия работы, ее содержание и организация;
- 7) привлечение к содействию и участию в управлении.

Обобщив подходы к классификации, можно отметить, что в первом подходе самоутверждение, отнесенное к стимулам, ближе, по сути, к мотивам. Такой вывод можно сделать, основываясь на определенных стимула и мотива.

Можно рассматривать оценивание как разновидность сочетания стимулов и мотивов. С одной стороны, оценка исходит извне – поэтому это стимул, с другой – оценка способствует удовлетворению социальной потребности человека – занятие определенного места в коллективе, возможности играть в нем определенную роль. В психологическом аспекте выделяют три разновидности оценивания: поощрительное (что соответствует стимулам), порицательное (что соответствует антистимулам), замалчивающее (оценка работы не проводится).

Реакция работника на стимул происходит в соответствии с его мотивационным профилем, и может быть положительной, нейтральной и отрицательной.

Для построения модели стимулирования необходимо понять значение стимулов и мотивов.

Рассмотрим 15 факторов психологического значения оценивания [4]:

1. Каждая конкретная оценка несет в себе элементы стимулирования и мотивации.

2. Оценка работы, а также поведения и личности работника является предпосылкой изменения отношения к работе оцениваемого работника (может как активизировать, так и дезактивизировать поведение).

3. Разновидности поощрения (одобрение, похвала, премирование и т.д.) улучшают результаты труда в 70-90% случаев.

4. Разновидности порицания не улучшают результативность труда в 70-90% случаев.

5. Оценивание предполагает гармоничное согласование поощрения и порицания с целью реализации воспитательной функции как для объекта воздействия (конкретно работника), так и для окружающих членов трудового коллектива.

6. Общая и частичная оценки имеют различное психологическое значение. Общая оценка (как положительная, так и отрицательная) не обеспечивает необходимого результата воздействия на работника. Дело в том, что общая положительная оценка способствует формированию завышенной самооценки, зазнайства, снижению самокритично-

сти. Общая оценка способствует развитию неуверенности в своих способностях, подрывает веру человека в себя.

Поэтому психологически более обоснованной является частичная положительная оценка конкретных поступков, действий, достижений или промахов.

7. Эффективность оценивания определяется психологическими особенностями человека, работа или личность которого оценивается.

8. Унификация стимулирования (поощрения, порицания) снижает эффективность стимулирования на каждом последующем этапе оценки. Иными словами, работники становятся безразличными.

9. Независимо от величины денежного вознаграждения для работника остается важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма и серьезного значения его работы для всего коллектива.

10. Оценка "замалчиванием" способствует дезорганизации продолжения работы. Недостаток информации о результатах своего труда становится причиной информационного стресса работника, источником психологического дискомфорта.

11. Каждый работник как человек имеет определенное представление о самом себе. Но руководитель не всегда принимает во внимание сочетаемость собственной оценки и самооценки работника.

12. Руководитель нередко переносит свое отношение и свою оценку, связанные с аспектом работы, на качество (особенно отрицательную оценку) всей работы.

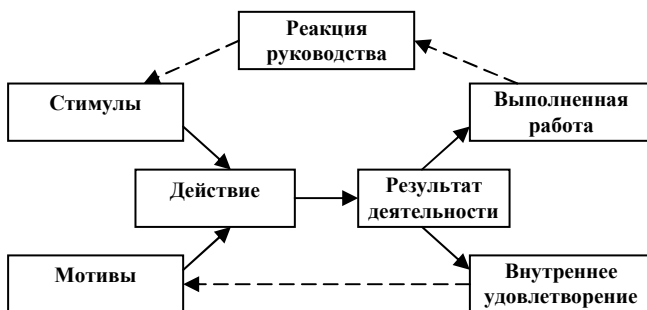
13. Руководитель переходит от оценки аспектов работы и всей работы к оценке личностных качеств человека.

14. Человек сравнительно более чувствителен к оценке, относимой к его личности, чем к результатам своей деятельности.

15. Эффективность оценки работы обуславливается отношением человека к работе (если человек безразличен к работе, то оценка этой работы ему также безразлична).

Схематически влияние стимулов и мотивов на результат деятельности показано на рисунке.

Мотивы работника, на которые руководитель практически не может повлиять, обуславливают внутреннее удовлетворение работника от выполненной им работы, а стимулы, оказывающие внешнее воздействие на работника, которое может контролировать руководитель, влияют на качественный результат работы. Поэтому и стимулы, и мотивы влияют на результат деятельности, но воздействуют лишь на внешнее проявление реакции на результат или внутреннее удовлетворение результатом.



Влияние стимулов и мотивов на результат деятельности работников  
(----- – обозначение обратной связи)

Важным моментом является создание технологии разработки и внедрения системы стимулирования.

Таким образом, на современном этапе развития экономики и отношений между работодателями и работниками становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевым заданием [2-4]

Основной задачей мотивационной системы является идентификация целей личности с целями организации. Однако каждая из таких систем, как правило, имеет определенные недостатки или «узкие места», которые препятствуют реализации как целей фирмы, так и удовлетворению самих работников.

Поэтому изучение, анализ и построение системы мотивации персонала предприятия являются важными составляющими успешного его функционирования, что и обуславливает перспективы дальнейшего исследования.

1.Егоршин А.П. Управление персоналом. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

2.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

3.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА - М, 1998. – 512 с.

4.Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – 568 с.

5.Артамошкин С.Н., Диканова М.Ю. Каждому по потребности или типологическая модель мотивации // [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru).

*Получено 22.12.2006*

УДК 65.9 (2) 24

**О.П.РОМАНЬКОВА**

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

**Н.Е.РАДЧЕНКО**, канд. экон. наук, **С.В.СТЕПАНЕНКО**

*Харьковское коммунальное предприятие «Горэлектротранс»*

### **СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

**(на примере ХКП «Горэлектротранс»)**

Рассматриваются современные тенденции формирования эффективной системы стимулирования труда работников.

Стимулирование – это система формирования у работников побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности.

Введем понятие мотивационного поля – экономической среды, формирующей побудительные мотивы к достижению участниками производственных процессов того или иного уровня активности, что, в свою очередь, вызывает соответствующий уровень эффективности производства и использования товаров и услуг. Этот вопрос рассматривался в работах [1-3].

Как и всякое поле, мотивационное поле обладает определенной „напряженностью”, т.е. создаваемой этим полем силой воздействия на участников производства. Разделим условно это поле на две составляющие: внешнюю по отношению к предприятию и внутри предприятия. Внешняя составляющая оказывает преимущественное воздействие на эффективность рыночных трансакций. „Напряженность” внешней составляющей мотивационного поля зависит от законодательного регулирования экономических процессов (налоговой системы, кредитно-денежной политики, таможенных нормативных актов и т.д.), делающего выгодным (или невыгодным) те или иные трансакции, создающего ту или иную степень заинтересованности в их осуществлении.

Внутренняя составляющая мотивационного поля, безусловно зависящая от внешних факторов, преимущественно формируется руководством предприятия, которое применяет по отношению к своим работникам как экономические, так и административные побудитель-