УДК 331

Симоненко Николай Николаевич – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет» (г. Комсомольск-на-Амуре). E-mail: simonenko@knastu.ru

Симоненко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, докторант ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения» (г. Хабаровск). E-mail: simvn@rambler.ru

V.N. Simonenko
N.N. Simonenko

Transformation of the contemporary models of the motivation of the working potential

In this article during the examination of theoretical aspects of motivation and patterns of K.B. Madsen, A. Maslov, McClelland, F. Herzberg, B. Vroom, L. Porter and E. Lawler, K. Alderfer, D. McGregor, George C., Homans the transformation of the impact of incentives on the labor positions is reflected. The model of V.I. Gerchikov linking the labor employee behavior – active, constructive, passive or destructive, with the type of motivation – to the "achievement" or "avoidance" is presented. Effective forms of promotion of the personal are offered.

Keywords: motivation, incentives, result, performance, fairness, motivation to "achievement" and "avoidance", system of social benefits, rewards of labor.

Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала

В статье в результате рассмотрения теоретических аспектов мотивации и моделей К.Б. Мадсена, А. Маслова, Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, К. Альдерфера, Д. Мак Грегора, Джорджа С. Хоманса отражен процесс трансформации воздействия стимулов на трудовые установки человека. Представлена также модель В.И. Герчикова, связывающая трудовое поведение работника – активное, конструктивное, пассивное или деструктивное – с типом его мотивации – на «достижение» или на «избегание». Предложены эффективные формы стимулирования персонала.

Ключевые слова: побуждение, мотивирование, стимулы, результат, производительность, справедливость, мотивация на «достижение» и на «избегание», система социальных льгот, вознаграждение труда.

Путь к эффективному производству, как показывает мировой опыт,

проходит через реализацию побудительных мотивов человека к трудовой деятельности. *Процесс воздействия на человека* с целью побуждения его к выполнению запланированной работы (вида деятельности и пр.) путем побуждения соответствующих внутренних мотивов и внешних поступков называют *мотивированием* или мотивацией [1, с. 363].

Поскольку ценности у людей различны, то и оценка вознаграждения у них значительно различается. Люди обладают побудительными силами, характеризующими их отношение к труду – внутренними *мотивами*. Это идеалы, потребности и интересы, желания и стремления, ценности и ценностные ориентации. Чтобы мотивы человека включились в трудовую мотивацию, государство, предприятия и общественные организации используют разнообразные средства экономического и морального воздействия – *стимулы*. Таким образом, *мотивация* – не что иное, как побуждение работников к целенаправленным действиям, это сложный процесс формирования внутренних побудительных сил человека для достижения личных и коллективных целей.

Виды и типы мотиваций различны. *Социально-психологическая* мотивация формируется под воздействием на работника таких факторов, как: социальные ожидания, общепринятые нормы и ценности, образцы поведения и др. Более широким кругом факторов определяется *социально-экономическая* мотивация: отношение к собственности, предпринимательской средой, условиями для конкуренции, критериями подбора и продвижения кадров, принципами вознаграждения труда и системой организации труда, производства и управления. Если мотивы деятельности и поставленная человеком цель относятся к периоду отдаленного будущего, то мотивация относится к *перспективной*, а если они связаны только с действительностью и ближайшим будущим поведения человека – к *текущей* мотивации.

Принято выделять три типа мотивации: прямую, косвенную и побудительную. *Прямая мотивация* направлена на формирование интереса к работе и получаемым результатам. Здесь факторами выступают: содержание труда, осознание собственных достижений для общества, чувство ответственности за результаты труда и самореализацию личности в труде. Такие мотивы формируют чувство удовлетворенности своей деятельностью, а труд осуществляется не только в целях заработка, но и в результате интереса к содержанию работы, здесь проявляются творческие начала. *Косвенная мотивация* основана на материальной заинтересованности работника. Такой тип мотивации формируется под влиянием форм организации и оплаты труда, уровня жесткости норм, а также цен на продукцию и уровня инфляции. Труд в данном случае выступает в форме цены рабочей силы, как инструмент ценности, обмениваемой на создаваемые товары и услуги. *Побудительная мотивация создается* на страхе за невыполнение своих должностных обязанностей и определяется властью, уровнем безработицы, отсутствием гарантии остаться на работе при социальной напряженности, неуверенности работника в завтрашнем дне.

В зависимости от цели, преследуемой мотивацией, выделяют два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. *Внешнее мотивирование* – это управление через процесс административного воздействия: исполнителю поручают – он это выполняет. В этой ситуации руководителю следует знать, какими мотивами руководствуется исполнитель для качественного и своевременного выполнения установленного задания, чтобы помочь ему реализовать эти мотивы. *Внутреннее мотивирование* – более сложный процесс, предполагающий формирование определенной мотивационной структуры человека. Здесь требуется усиление желательных качеств личности человека и ослабление отрицательных факторов, что требует от руководителя значительно больших усилий, способностей и знаний.

При создании упрощенной модели мотивации поведения *через потребности* формируется цепочка: *потребности – побуждения (мотивы) – поведение (действие) – результат* удовлетворения потребностей (полного или частичного). Различают следующие виды потребностей: *производства*, вызванные необходимостью обеспечения простого и расширенного воспроизводства; коллективные и личные. *Общественные потребности* формируются под воздействием социально-демографических, экономических, географических и других факторов. Экономические факторы здесь играют решающую роль за счет осуществления развития производительных сил и производственных отношений, применения современных способов организации производства, труда и управления.

Как побудительная сила трудовой установки человека, *личные потребности* обусловлены тем, что удовлетворения материальных потребностей можно достигнуть только за счет результатов труда. Они приобретают форму интереса к определенным видам деятельности, объектам и предметам. *Интересы* становятся (возможными в данных условиях) *способами удовлетворения потребностей* и зависят от психических качеств человека, его образовательного и культурного уровня, а также социального опыта.

Экономист-психолог К.Б. Мадсен, считающий, что реализация мотивов деятельности способствует человеку получить максимальное удовлетворение от работы, свел основные мотивы в четыре группы:

1) органические (голод, жажда, холод, жара и пр.);

2) эмоциональные (страх, стремление к безопасности, агрессивность);

3) социальные (стремление к власти, контактам, деятельности);

4) деятельные мотивы (потребность людей в физической или интеллектуальной деятельности, в творчестве, оплате труда).

А. Маслоу пошел несколько дальше и привел иерархию потребностей человека: физиологические, безопасности и защищенности (первичные); социальные, уважения, самовыражения (вторичные). Предложенную иерархию он признает недостаточно жесткой и изображает в виде уже известной пирамиды потребностей. Первичные потребности заложены в человеке генетически, а вторичные – чаще всего осознаются с опытом. Все потребности, выделенные в иерархической последовательности, могут

проявляться одновременно, хотя потребности, заложенные в основании треугольника, являются доминирующими и проявляются наиболее сильно, руководя поведением человека до момента их удовлетворения.

Моделью мотиваций, основанной также на потребностях, является теория Мак-Клелланда, считающего квалификацию Маслоу неполной. По его теории, людям присущи три главные потребности – власти, успеха и причастности, выражающиеся*:* власти – в желании воздействовать на других людей; успеха – связываются с процессом доведения работы до успешного завершения; причастности – в стремлении к социальному общению и деловым контактам [8, p. 30]. Применительно к иерархической структуре Маслоу, эти потребности находятся на промежуточных позициях: власти, успеха – между потребностями в уважении и самовыражении, а причастности – аналогичны соответствующим потребностям (по А. Маслоу).

По модели Ф. Герцберга, основанной на потребностях, мотивация к содержательному труду доминирует над гигиеническими факторами, к которым он относит условия труда и его оплату, отношения с членами коллектива. По его мнению, здесь выражается естественная потребность человека в развитии и совершенствовании, что является наиболее сильным реальным мотивом, и именно удовлетворение этой потребности, по его мнению, побуждает к *постоянному повышению производительности* и стремлению к профессиональному мастерству [8, p. 56 – 57].

Несколько другой подход к проблеме мотивации персонала предлагают процессуальные теории. Так, В. Врум разработал теорию, по которой мотивация зависит от трех факторов: ожидания возможного результата, вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения. Эта теория получила название «*теория ожидания*».

Другое объяснение мотивации дает *теория справедливости*, утверждающая, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Если неудовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество (производительность, эффективность, результативность) своего труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости: уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий определит новый уровень вознаграждения.

Различные теории мотивации, в основном, не противоречат, а взаимно дополняют друг друга и отражают многогранность и нестандартность самого процесса мотивации, предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы. В современный период стали различать две группы теорий мотивации: *содержательные* (основанные на анализе потребностей человека) и *процессуальные* (основанные на оценке ситуаций, возникающих в процессе мотивации). Наиболее известны *содержательные* теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак – Клелланда и

Ф. Герцберга. В наиболее обоснованной теоретически двухфакторной теории Герцберга мотивирующими считаются факторы признания, содержания работы, ответственности и продвижения. И хотя заработная плата не считается мотивирующим фактором, экономисты и управляющие предприятий США (как и в России) считают этот фактор наиболее значимым [9, с. 339]. Из процессуальных теорий чаще применяются теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера [9, с. 329]. Теория *ожидания* основана на ценности вознаграждения, соответствующего затратам и результатам, перешедшим в вознаграждение. Теория *справедливости* подчеркивает важность соотношений между усилиями персонала и получаемым вознаграждением. В модели *Портера-Лоулера* сделано обобщение теории ожидания и справедливости с использованием соотношений: *результата* (функции от способностей, усилий и удовлетворения работника своей ролью), *усилия* (функции от ценности вознаграждения и его вероятности), *удовлетворения* (функции от величины вознаграждения и его справедливости).

В *практической деятельности в организации* следует создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования и основой их профессионального и служебного роста. Основными рычагами мотивации здесь служат стимулы (уровень заработной платы, награждения и пр.) и мотивы (внутренние установки человека). Значительную роль в трудовой мотивации играют *ценности* – представление общества в целом, социальной группы и отдельного человека о главных целях жизни и деятельности. *Ценности* формируются под воздействием потребностей и интересов. Относительно устойчивое, социально обусловленное отношение к совокупности материальных и интеллектуальных благ и идеалов – основа возникновения стремления к достижению целей – *ценностные ориентации*, определяемые сочетанием фактора интереса формирования мотивации и реального статуса человека. Следовательно, в большей степени отношение человека к труду определяется собственной шкалой ценностей, а также условиями труда, действующими на предприятии, и применяемым разнообразием стимулов. Проектируемая система мотивации на уровне производственной организации должна гарантировать:

- нормальную занятость работников;
- предоставление равных возможностей персоналу для профессионального и служебного продвижения;
- согласованность уровня оплаты труда с полученными результатами;
- создание условий безопасности трудовой деятельности;
- поддержание в коллективе здорового психологического климата и др.

В нашей стране структура трудовых ценностей, как показали исследования ученых после 1991 г., осталась весьма устойчивой. Сегодня *труд* считается большинством россиян деятельностью с основной целью – удовлетворить потребительские нужды самого работника и его семьи. *Ценность труда* чаще всего отождествляется с высоким заработком, при

этом, по сравнению с советским периодом, *данный мотив приобрел значительно возросшую значимость*.

Системы мотивации являются важной частью *управления по целям* (далее – *УПЦ*), предполагающего: обоснование стратегических и тактических целей организации; установление на этой основе целей подразделений и каждого сотрудника; выбор средств достижения целей; согласование общих, частных и индивидуальных целей; а также *разработку систем мотивации, направленных на достижение целей*. В целом, современные системы мотивации ориентированы на развитие способностей и инициативы сотрудников, партнерские отношения в коллективе, согласование интересов организации, подразделений и всех групп персонала.

Персонал предприятия значительно различается по мотивационной структуре индивидов. Поэтому для эффективного использования трудового потенциала предприятия следует уметь определить мотивы деятельности каждого сотрудника и провести согласование выявленных мотивов с целями подразделения и предприятия в целом, что решает одну из главных производственных задач управления персоналом. Из указанных теорий (концепций) вытекают стили управления, осуществляющие мотивацию.

Опираясь на теорию А. Маслоу, Д. МакГрегор сделал вывод, что применительно ко всему человечеству необходимо более точное понимание человеческой природы и мотивации. В результате, появилась *теория человеческого поведения*. Поскольку жесткое администрирование в современный период стало неэффективным, то все шире применяются принципы теории, допускающей, что люди (по природе) не ленивы и не ненадежны [3, с. 15]. Джордж С. Хоманс предложил *модель социальной системы*, объясняющей, каким образом в неформальных трудовых группах появляется мощный потенциал контроля над поведением членов группы и уровнем их производительности. Данная система включает три взаимосвязанные между собой элемента [3, с. 18]:

– *действия* – задания, выполняемые людьми;

– *взаимодействие* – поведение, складывающееся между людьми, совершающими эти действия;

– *чувства* – отношения, развивающиеся между личностями и группами.

Изменение в одном из элементов неизбежно приводит к изменениям в двух других. Такие неформальные группы способны на коллективное решение, соответствующее целям организации и личным целям, однако, сильная неформальная группа не должна действовать во вред организации.

Японский стиль управления представляет собой одну из форм активизации творческого потенциала в человеке и учитывает национальные традиции и особенности экономики страны.

Классические концепции различаются перечнем базовых мотивов, но почти не различаются по рекомендуемым мерам управленческого воздействия, т. е. видам и формам стимулирования. Кроме того,

классические концепции не выявили типичного для России работника, т. е. работника, работающего без мотивации (мотивации на «избегание»), но боящегося наказаний и того, что его уволят. *Теория справедливости* построена на том, что люди субъективно сопоставляют величину полученного вознаграждения с затраченными усилиями, сравнивая полученное соотношение с соотношением у других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория выражается следующей формулой:

$$М = Вс/Ус : Вд/Уд, \quad (1)$$

где *Вс*, *Вд* – вознаграждение, соответственно, свое и других людей;

Ус, *Уд* – усилия собственные и усилия других людей [175, с. 314].

Модель В.И. Герчикова [2, с. 140 – 142] связывает трудовое поведение работника, которое может быть активным, конструктивным, пассивным или деструктивным, с типом его мотивации – на «достижение» или на «избегание». Работник, обладающий мотивацией на «достижение», стремится чего-то достичь, ему необходимо что-то получить в обмен на свой труд. Мотивация на «избегание» означает, что работник трудится из страха, он не хочет получить взыскание, вызвать недовольство со стороны менеджера и работодателя, лишиться льгот, и тем более, – быть уволенным с работы. С такой мотивацией работник не стремится к максимуму эффективности, так как у него другие ценности и ему достаточно только выполнять полученное задание. Он может задание недовыполнить, понимая, что за это его не накажут. Уровень деструктивных реакций такого работника чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению. Появившийся в группе сильный лидер с явной положительной мотивацией способен увлечь за собой работников с мотивацией на избегание, вызвать у них крайние формы деструктивного поведения с развитием разрушительного варианта развития конфликта. Для подобных ситуаций В.И. Герчиков предложил модель с пятью мотивационными типами, в которых четыре – с *мотивацией на достижение*:

1) инструментальная. Работника интересует величина заработка и иных благ, т. е. вознаграждение за труд, его отличает развитое социальное достоинство – возможность обеспечить семью тем жизненным стандартом, который он считает достойным;

2) профессиональная. Работника интересует содержание работы, возможность проявить себя, развить профессиональное мастерство, а вознаграждение труда рассматривается как индикатор оценки руководством компании его профессионализма. Такой работник в короткие сроки становится лучшим специалистом компании в своем роде деятельности;

3) патриотическая. Работник участвует в реализации общего дела, весьма важного для организации, его отличает убежденность в своей позиции и готовность принять ответственность за результаты общего дела;

4) хозяйская. Работник добровольно берет на себя полную ответственность за выполняемую работу, стремится к самостоятельности в работе и к праву на самоконтроль. Для наемных работников такой тип –

редкий, но он является базовым для предпринимателей;

5) избегательная. Работник с таким типом мотивации стремится снизить собственные трудовые усилия, имеет низкую цену рабочей силы, рассчитывает на благосклонность руководителей, поскольку жить хочет хорошо, а заработать на нее не в состоянии. Он смирился с тем, что не может обеспечить себя своим трудом. Однако такой тип мотивации работника полезен организации, поскольку *данный работник может выполнять работу, за которую работники с мотивацией на достижение не берутся*, он согласен на достаточно низкий заработок, если другие не получают существенно больше.

Если служба управления персоналом отслеживает структуру трудовой мотивации работников, ряд ключевых задач управления человеческими ресурсами можно решить более обоснованно и эффективно. Рассмотренные типы мотивации следует учитывать и при наборе, расстановке и перемещении персонала (табл. 1) [2, с. 146].

Существуют и другие теории и системы мотивации, которые могут опираться на отдельные теории или их комбинацию. В целом, методы мотивации можно сгруппировать в пять категорий [4, с. 135]:

1. Основанные на материальных стимулах.
2. Основанные на психологических установках.
3. Установленные на снятии отрицательных стимулов.
4. Основанные на косвенных усилиях руководства организации (организация совещания персонала, обучение работников и др.).
5. Дисциплинарные методы (антистимулы).

Таблица 1

Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и перемещении персонала в организации

Позиция	***Примеры***	***Тип мотивации***
Исполнитель работ с четко измеряемым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Слесарь-ремонтник, торговый представитель	Хозяйская, профессиональная (+инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Фальцовщик, оператор на полуавтоматах	Инструментальная, избегательная
Специалист на работах функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники цехов, отделов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий	Главный руководитель компании	Хозяйская

Как и в условиях перехода к рыночным отношениям, в условиях рынка *трудовая мотивация* имеет большую значимость. Главным образом, она связана с приватизацией и продажей собственности, при которой чувство собственника и режим конкуренции в хозяйствовании усиливает перспективные факторы мотивации к труду. Если работник на производстве использует свои орудия труда, он достигает более высоких результатов, и это обусловлено различной мотивацией и элементами, ее составляющими: потребностями, интересами, трудовыми установками и др. Конкуренция в условиях различных форм собственности стимулирует более широкое использование научно-технических достижений, введение режимов экономии ресурсов, сокращение излишней численности, что повышает производительность труда и снижает себестоимость, а следовательно, и цену реализуемой продукции.

На определенном этапе функционирования организации требуется усиление мотивации. С этой целью следует воздействовать на три группы факторов, влияющих на трудовую активность персонала:

1) *факторы макросреды*, представленные системой социальных отношений общества и условиями жизни в нем человека. Воздействие на структуру общих жизненных мотивов создает основу для формирования положительной трудовой мотивации;

2) *факторы общей микросреды*, характеризующие специфические условия деятельности работника в производственном коллективе и особенности его социальной организации. Это: организационная структура коллектива; система социального управления и стимулирования труда; содержание и условия труда; отраслевая специфика вида производства; уровень социального и экономического развития коллектива;

3*) факторы локальной микросреды*, действующие в пределах первичного коллектива и малой группы.

Указанные факторы разделяют на объективные и субъективные. *Объективные* факторы – внешние стимулы по отношению к трудовой деятельности, они действуют в равной степени и соотносятся как с видами труда, так и личностью. Они подразделяются на общие и специфические. *Общие* – социально-экономические условия и иные условия трудовой деятельности (например, производительные силы). *Специфические* – условия конкретной трудовой деятельности (содержание труда, его организация и оплата, микроклимат в коллективе и др.). *Субъективные* факторы создают мотивы конкретной личности.

Поскольку структура мотивационного ядра не может быть постоянной, а она изменяется как в целом, так и частично, то целесообразно изучать мотивы человека. Построение *комплексной системы мотивации трудового потенциала* должно отвечать следующим требованиям:

– учет всех потребностей и интересов человека;

– формирование мотивационного поля на основе факторов макро- и микросреды конкретного человека;

– воздействие на «мотивационное ядро» работника, обеспечивающее

через социально-психологический механизм реализацию в определенном социальном поведении.

Применяемые методы усиления мотивации персонала к эффективному труду направлены на то, чтобы:

– увязывать вознаграждения с деятельностью, приводящей к росту производительности и эффективности работы предприятия в целом;

– публично признавать заслуги работников, результаты труда которых значительно превосходят результаты труда других членов коллектива;

– выплачивать работнику вознаграждения в виде доли прибыли от роста производительности труда;

– корректировать должностные обязанности конкретной личности;

– разрешать возможные ситуации, приводящие к расхождению интересов работника и фирмы.

Стимулами выступают различные блага, потребности человека, наличие которых сопряжено с трудовой деятельностью. Формируя мотив труда, благо становится стимулом труда. Неденежные и материальные поощрения имеют единую основу, однако, в современный период доминируют материальные формы, при применении которых рекомендуем:

1) *организовать поощрение персонала* по таким показателям, которые воспринимаются всеми участниками как правильные;

2) *установить экономические и психологические ограничения* в поощрениях;

3) *оплату вести* не за проявленное усердие, а *за результаты*, особенно за те, которые отражаются на прибыли предприятия;

4) *выделить четкую взаимосвязь между результатами работы* и показателями деятельности предприятия;

5) *осуществлять материальное поощрение* в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для сотрудников.

В современный период стимулирование применяют преимущественно в организациях, а по отношению к отдельным сотрудникам предпочтительно прибегать к мотивации. Ни одна из форм мотивации персонала не является идеальной, поэтому необходимо иметь достаточно широкий спектр мотивационных инструментов [6, с. 374]. Учитывая, что существенными для персонала могут быть и некоторые формы неденежного поощрения, их следует привлекать для включения в проектируемую систему.

За рубежом наиболее существенными в современный период являются следующие виды такого вознаграждения [7, с. 248]:

- предоставление автомобилей для служебных целей;
- предоставление автомобилей для личных целей;
- телефонные кредитные карты;
- наличие телефона в автомобиле;
- льготное медицинское обслуживание;
- помощь в подготовке налоговых деклараций;
- членство в различных клубах по интересам.

Как видим, многие из них можно эффективно применять и на отечественных предприятиях. В условиях нестабильной работы предприятий и несвоевременности выплаты заработной платы важным элементом доходов персонала становится *система социальных льгот*, к которой предъявляется требование определенной гибкости в целях выполнения дополнительной стимулирующей функции. Например, на американских фирмах применяются гибкие системы социальных льгот и выплат, при использовании которых на каждого работника администрация заводит специальный счет, на котором резервирует величину средств для оплаты установленных сумм социальных льгот. Сами работники также могут переводить определенные взносы на этот счет. Это позволяет увеличить сумму на счете конкретного работника и, соответственно, расширить возможности для приобретения более дорогостоящих, предпочтительных именно для него видов льгот из социального пакета. В гибких планах социальных льгот и выплат западных фирм также используются банки отпускных дней, в которых накапливаются все оплачиваемые дни отпуска и отгулы, которыми работник может лично распорядиться, обменять их (по стоимости) на другие социальные льготы или получить взамен льготы ее денежный эквивалент.

В этих условиях нестабильность социальной защиты требует внедрения различных страховых гарантий. Гибкая система социальных льгот и выплат, натуральные вознаграждения вместе со страховыми гарантиями способствуют: появлению дополнительной мотивации и лучших условий для повышения производительности труда; совпадению интересов субъектов управления; предотвращению социальных конфликтов и закреплению кадров.

Комплексное понимание кадровой политики предприятия представляет собой сложное внутреннее единство мер, направленных на обеспечение всех участников производства необходимыми трудовыми ресурсами и *создание мотивации персонала на высокоэффективную производственную деятельность*. При этом, во всех случаях проводимую политику вознаграждения на предприятии можно считать успешной, если ее применение сочетает интересы работодателя и наемного персонала или, во всяком случае, не противоречит им.

Важными функциями управления трудовым потенциалом (трудовыми ресурсами) современного периода становится планомерное и избирательное привлечение отдельных специалистов и групп сотрудников. Необходимость выполнения данных функций вытекает из стратегии управления трудовыми ресурсами. Премиальное вознаграждение как один из главных мотиваторов отдельного сотрудника и даже группы лиц зависит, в первую очередь, от эффективности их работы, от их вклада в перспективное развитие компании, от принадлежности к категории талантливых специалистов, а также от наличия других качеств, свидетельствующих о высокой ценности этих работников. *Эффективная система вознаграждения труда будет жизнеспособна, если в коллективе постоянно проявляются сотрудники с*

высоким потенциалом, для чего следует регулярно проводить оценку трудовых ресурсов подразделения предприятия.

Литература и источники:

*1.Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА*М, 2007. – 400 с.*

2.Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Черчиков. – М. : ИНФРА-М, 2008 – 282 с.

3.Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. и доп. – Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ»; Феникс, 2010. – 271 с.

4.Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / под ред. А. С. Пелиха. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2002. – 336 с.

5.Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 608 с.

6.Уколов, В. Ф. Теория управления : учебник / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстриков. – М. : Экономика, 2003. – 576 с.

7.Экономика труда / под ред. М. А. Винокурова, Н. А.Горелова. – СПб. : Питер, 2004. – 656 с.

8.McClelland, David C. The Two Faces of Power. Jornal of International Affairs, vol. 24, 1970.

9.Sinh, D. S. Productivity: management and evaluation, control and improvement. – New York, Gohn Willey and Sons, 1985.