
Тема:

**«Трудовая мотивация: модели, приемы
и проблемы»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Раздел 1. Теории мотивации.....	3
1.1. Понятие трудовой мотивации.....	3
1.2. «Пирамида потребностей» А. Маслоу	4
1.3. Теории мотивации.....	13
Раздел 2. Как повысить эффективность труда: методы мотивации	14
2.1. Механизм мотивации повышения эффективности труда	14
2.2. Материальное стимулирование	16
2.3. Улучшение рабочей силы.....	20
2.4. Совершенствование организации труда.....	21
2.5. Неденежное (нематериальное) стимулирование.....	21
Раздел 3. Управление как мотивирование	23
3.1. Теория X: прямое администрирование.....	23
3.2. Теория Y: опосредованное, мотивационное управление	24
3.3. Теория Z	25
3.4. Три группы мотивов трудовой деятельности (рационалистические, социальные, самоактуализирующиеся).....	26
3.5. Принципы механизмов управления персоналом с учетом особенностей мотивационной структуры работников	26
3.6. Особенности трудовой мотивации в различных типах организационной культуры.....	29
Раздел 4. Построение систем мотивации. Мотивация труда в России	32
4.1. Построение систем мотивации. Мотивация труда в России	32
4.2. Трудовое поведение	33
4.3. Процессуальная динамика трудового поведения	35
4.4. Мотивация труда на Западе	39
Раздел 5. Особенности мотивации в периоды профессионального роста	40
Глоссарий.....	43
Список рекомендуемой литературы	46

Раздел 1. Теории мотивации

1.1. Понятие трудовой мотивации

Трудовая мотивация — это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и в конечном итоге — определенный результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди — экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы и изменять свое поведение в соответствии с организационными ожиданиями чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и т. п. Вторичные — вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения.

Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за

сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая удовлетворение от общения с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение — это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя считать, 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.

1.2. «Пирамида потребностей» А. Маслоу

Абрахам Маслоу полагал, что люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Действительно, мотивационные процессы являются сердцевинной гуманистической теории личности. А. Маслоу описал человека как «желающее существо», который редко достигает состояния полного, завершенного удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно есть, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, появляется другая и направляет внимание и усилия человека. Когда человек удовлетворяет и ее, следующая требует удовлетворения. Жизнь человека характеризуется тем, что он почти всегда чего-то желают.

Маслоу предположил, что все потребности человека *врожденные*, или *инстинктоидные*, и что они организованы по принципу иерархической системы приоритета или доминирования (знаменитая «Пирамида потребностей» А. Маслоу).

В основе этой схемы лежит допущение, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек может осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху. Следовательно, потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью прежде, чем другая, расположенная выше потребность проявится и станет действующей. Удовлетворение потребностей, расположенных внизу, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека. Он исходил из того, что иерархия потребностей распространяется на всех людей и что чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Пирамида потребностей А. Маслоу

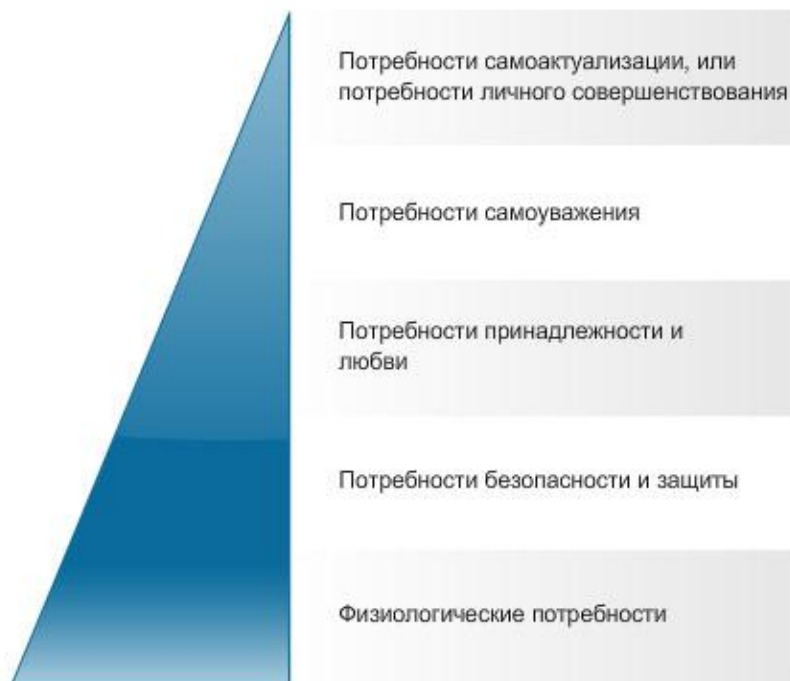


Рис.1. Пирамида потребностей А. Маслоу

Маслоу допускал, что могут быть исключения из этого иерархического расположения мотивов. Он признавал, что какие-то творческие люди могут развивать и выражать свой талант, несмотря на серьезные трудности и социальные проблемы. Также есть люди, чьи ценности и идеалы настолько сильны, что они готовы скорее переносить голод и жажду или даже умереть, чем отказаться от них.

К примеру, в сегодняшней России человек сознательно может выбрать карьеру научного работника, хотя получаемое за эту работу вознаграждение не всегда позволяет удовлетворить даже физиологические потребности. Маслоу предполагал, что некоторые люди могут создавать собственную иерархию потребностей благодаря особенностям своей биографии. Например, люди могут отдавать больший приоритет потребностям уважения, а не потребностям любви и принадлежности. Таких людей больше интересует престиж и продвижение по службе, а не близкие отношения или семья.

В целом, однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей. Маслоу сделал предположение, что средний человек

удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% — физиологические, 70% — безопасность и защита, 50% — любовь и принадлежность, 40% — самоуважение и 10% — самоактуализация. К тому же потребности, появляющиеся в иерархии, возникают постепенно. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, но одновременно частично удовлетворяют и частично не удовлетворяют их. Следует также отметить, что неважно, насколько высоко продвинулся человек в иерархии потребностей: если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Физиологические потребности

Самыми основными, сильными и неотложными из всех человеческих потребностей являются потребности, существенные для физического выживания. В эту группу включаются потребности в пище, питье, кислороде, в физической активности, сне, защите от экстремальных температур и в сенсорной стимуляции. Эти *физиологические потребности* непосредственно касаются биологического выживания человека и должны быть удовлетворены на каком-то минимальном уровне прежде, чем любые потребности более высокого уровня станут актуальными.

Конечно, социальное и физическое окружение в нашей культуре обеспечивает удовлетворение первичных потребностей для большинства людей. Однако если у человека одна из этих потребностей остается неудовлетворенной, она очень быстро становится настолько доминирующей, что все другие потребности исчезают или отходят на задний план. Хронически голодный человек вряд ли стремится сочинять музыку, делать карьеру или строить дивный новый мир. Такой человек слишком занят поисками хоть какой-то еды.

Потребности поддержания жизни являются решающими для понимания поведения человека. Разрушительное воздействие, которое оказывает на поведение недостаток пищи или воды, описано в многочисленных экспериментах и автобиографиях.

Один из примеров того, насколько голод может господствовать над поведением человека, получен при изучении мужчин, которые отказались от несения военной службы во время второй мировой войны по религиозным или другим соображениям. Они согласились участвовать в эксперименте, в котором их посадили на полуголодную диету для изучения воздействия фактора пищевой депривации на поведение. Во время исследования, по мере того как мужчины начали терять в весе, они стали безразличными почти ко всему, кроме еды. Они постоянно говорили о еде, и поваренные книги стали их любимым чтением. Многие из мужчин даже потеряли интерес к своим девушкам! Этот и многие другие зарегистрированные случаи показывают, как внимание обычно перемещается от более высоких потребностей к более низким, если последние перестают удовлетворяться.

Потребности безопасности и защиты

Когда физиологические потребности в достаточной мере удовлетворены, для человека приобретают значение другие потребности, часто называемые *потребностями безопасности и защиты*. Сюда включены потребности в организации, стабильности, в законе и порядке, в предсказуемости событий и в свободе от таких угрожающих сил, как болезнь, страх и хаос. Таким образом, эти потребности отражают заинтересованность в **долговременном выживании**.

Маслоу предположил, что проявление потребностей безопасности и защиты проще всего наблюдать у младенцев и маленьких детей ввиду их относительной беспомощности и зависимости от взрослых.

Потребности безопасности и защиты также в большой мере влияют и на поведение людей, вышедших из детского возраста. Предпочтение надежной работы со стабильным высоким заработком, создание сберегательных либо пенсионных накопительных счетов, приобретение страховки (например, медицинской и по безработице) можно рассматривать как поступки, отчасти мотивированные поисками безопасности. В какой-то мере система религиозных или философских убеждений позволяет человеку организовать свой мир и окружающих людей в единое, наполненное смыслом целое, таким образом, давая ему возможность чувствовать себя «в безопасности». Другое проявление потребности в безопасности и защите можно видеть, когда люди сталкиваются с реальными чрезвычайными обстоятельствами, — такими, как войны, наводнения, землетрясения, восстания, общественные беспорядки и тому подобное.

Маслоу предположил, что определенные типы невротических взрослых людей в основном мотивированы поиском безопасности. Некоторые невротические больные ведут себя так, как если бы надвигалась большая катастрофа, неистово пытаются организовать свой мир в надежную, стабильную, четко организованную структуру, где не могли бы появиться новые непредвиденные обстоятельства. Потребность в безопасности больного неврозом «часто находит специфическое выражение в поиске защитника: более сильного человека или системы, от которых он может зависеть».

Потребности принадлежности и любви

Третий ряд в пирамиде Маслоу составляют потребности принадлежности и любви. Эти потребности начинают действовать, когда физиологические потребности и потребности безопасности и защиты удовлетворены. На этом уровне люди стремятся устанавливать отношения привязанности с другими, в своей семье и/или в группе. Групповая принадлежность становится доминирующей целью для человека. Следовательно, человек будет остро чувствовать муки одиночества, общественного остракизма, отсутствия дружбы и отверженности, особенно когда они вызваны отсутствием друзей и любимых.

Потребности принадлежности и любви играют значительную роль в нашей жизни. Ребенок страстно хочет жить в атмосфере любви и заботы, в которой все его потребности удовлетворяются, и он получает много ласки. Подростки, стремящиеся найти любовь в

форме уважения и признания своей независимости и самостоятельности, тяготеют к участию в религиозных, музыкальных, спортивных, академических или других сплоченных группах.

Маслоу определял два вида любви взрослых: **дефицитарная**, или Д-любовь, и **бытийная**, или Б-любовь.

Д-любовь основана на дефицитарной потребности — это любовь, исходящая из стремления получить то, чего нам не хватает, скажем, самоуважение, секс или общество кого-то, с кем мы не чувствуем себя одинокими. Например, отношения могут удовлетворять нашу потребность в утешении и защите — будет ли это длительная связь, совместная жизнь или брак. Таким образом, это эгоистичная любовь, которая берет, а не дает.

Б-любовь, наоборот, основана на сознании человеческой ценности другого, без какого-либо желания изменить или использовать его. Маслоу определял эту любовь как любовь «бытия» другого, несмотря на его несовершенства. Она не собственническая, не назойливая и в основном касается поощрения в другом человеке его позитивного представления о себе, самоприятия, чувства значимости любви — всего, что позволяет человеку расти. Более того, Маслоу отвергал идею Фрейда о том, что любовь и привязанность являются производными от сублимированных половых инстинктов; для Маслоу любовь — не синоним секса. Скорее он настаивал на том, что зрелая любовь подразумевает здоровые, нежные взаимоотношения между двумя людьми, основанные на взаимном уважении, восхищении и доверии. Быть любимым и признанным важно для здорового чувства достоинства. Когда вас не любят, появляется пустота и враждебность.

Именно Маслоу утверждал, что потребности принадлежности и любви часто не удовлетворяются обществом, в результате чего развиваются дезадаптация и патология. Многие неохотно открывают себя для близких отношений, так как боятся быть отвергнутыми. Маслоу заключал, что есть доказательство существенной корреляции между счастливым детством и здоровьем в зрелой жизни. Такие данные, с его точки зрения, поддерживают тезис, что любовь является основной предпосылкой здорового развития человека.

Потребности самоуважения

Когда наша потребность любить других и быть ими любимыми достаточно удовлетворена, степень ее влияния на поведение уменьшается, открывая дорогу потребностям самоуважения. Маслоу разделил их на два основных типа: самоуважение и уважение другими. Первый включает такие понятия, как **компетентность, уверенность, достижения, независимость и свобода**. Человеку нужно знать, что он достойный и может справляться с задачами и требованиями, которые предъявляет ему жизнь. Уважение другими включает в себя такие понятия, как **престиж, признание, репутация, статус, оценка и приятие**. В этом случае человеку нужно знать, что то, что он делает, признается и высоко оценивается другими.

Удовлетворение потребностей самоуважения порождает чувство уверенности в себе, достоинство и осознание того, что вы полезны и необходимы в мире. Напротив, фрустрация этих потребностей приводит к чувству неполноценности, бессмысленности, слабости, пассивности и зависимости. Это негативное самовосприятие, в свою очередь, может вызвать существенные трудности, чувство пустоты и беспомощности в столкновении с жизненными требованиями и низкую оценку себя по сравнению с другими. Дети, чья потребность в уважении и признании отрицается, особенно склонны низко оценивать себя.

Маслоу подчеркивал, что здоровое самоуважение основывается на заслуженном уважении другими, а не на славе, социальном положении или лести. Следовательно, довольно рискованно строить удовлетворение потребности в уважении на мнении других, а не на собственных способностях, достижениях и аутентичности.

Если наше самоуважение зависит от посторонней оценки — мы находимся в психологической опасности. Для того чтобы быть прочным, самоуважение должно основываться на нашей действительной значимости, а не на внешних факторах, находящихся вне нашего контроля.

Маслоу предположил, что потребности уважения достигают максимального уровня и перестают расти в зрелости, а затем, в средние годы, их интенсивность уменьшается. Тому есть две причины. Во-первых, взрослые обычно приобретают более реалистичную оценку своей действительной значимости и ценности, поэтому потребности уважения больше не являются ведущими силами в их жизни. Во-вторых, большинство взрослых уже имели опыт уважения и признания, что позволяет им двигаться к более высоким уровням растущей мотивации. Эти положения отчасти могут объяснить заявление Маслоу, что истинная самоактуализация встречается только после достижения зрелого возраста.

Потребности самоактуализации

И наконец, если все вышеупомянутые потребности в достаточной мере удовлетворены, на передний план выступают **потребности самоактуализации**. Маслоу охарактеризовал самоактуализацию как желание человека стать тем, кем он может стать. Человек, достигший этого высшего уровня, добивается полного применения своих талантов, способностей и возможностей своей личности. Самоактуализироваться — значит стать тем человеком, которым мы можем стать, достичь вершины своих возможностей. Говоря словами Маслоу, «музыканты должны играть музыку, художники должны рисовать, поэты должны сочинять стихи, если они, в конце концов, хотят быть в мире с самими собой. Люди должны быть тем, кем они могут быть. Они должны быть верны своей природе».

Самоактуализация не обязательно должна принимать форму творческих усилий, выражающихся в создании произведений искусства. Родитель, спортсмен, студент, руководитель, преподаватель или рабочий у станка — все могут актуализировать свой потенциал, то есть воплощать свои возможности в действительность, выполняя

наилучшим образом то, что они делают; специфические формы самоактуализации очень разнообразны. Именно на этом высшем уровне иерархии потребностей люди сильнее всего отличаются друг от друга.

Чтобы проиллюстрировать самоактуализацию в действии, предположим, что Нэнси посещает индивидуальный курс, входящий в долговременный план обучения по специальности «клиническая психология». Другие теоретики, возможно, смогли бы объяснить, почему она выбрала данную карьеру. Фрейд мог бы сказать, что это связано с глубоко подавленным в детстве любопытством к сексу, а Адлер увидел бы в этом попытку компенсировать некоторую детскую неполноценность. Скиннер, с другой стороны, мог бы сказать, что это результат ее истории научения, а Бандура мог бы отнести это к социально-когнитивным переменным. Маслоу, однако, настаивает на том, что Нэнси, вероятно, движется к тому, чтобы стать таким человеком, каким она действительно хочет быть, — то есть ее привела к этой карьере потребность самоактуализации.

Теперь предположим, что Нэнси закончила многочисленные курсы по психологии, прошла требуемую 2000-часовую интернатуру, защитила диссертацию и, наконец, получила степень доктора по клинической психологии. Затем кто-то предлагает ей работу в службе по наблюдению за употреблением наркотиков в Майами. Работа оплачивается чрезвычайно хорошо, дает ощутимые привилегии и гарантирует постоянную занятость и богатый опыт. Повлияют ли эти обстоятельства на то, что Нэнси примет предложение? Если она ответит утвердительно, то отступит назад в иерархии потребностей на три ступени до второго уровня (потребности безопасности), а, следовательно, психологически именно там она сейчас и находится. Если она не примет предложение, то почему? Конечно, не потому, что работа не имеет общественной ценности: Майами, конечно, не такое безопасное место, в котором можно жить, имея психологов и не имея сотрудников по наблюдению за употреблением наркотиков.

С точки зрения Маслоу, ответ на этот вопрос заключается в том, что Нэнси должна быть тем, чем она может быть. При ее талантах и устремлениях она просто имела бы меньше шансов для самоактуализации, если бы решила делать карьеру в службе наблюдения за употреблением наркотиков из-за оплаты, служебной безопасности, привилегий и так далее. Вместо этого она выбирает работу клинического психолога, чтобы развить свои способности и стать человеком, которым она действительно хочет стать, короче говоря, самоактуализироваться. Концепция самоактуализации Маслоу волнующа и нова, потому что она заставляет человека обращать взор на то, чем он может быть, и, следовательно, придает его жизни интерес и цель.

Дефицитарная мотивация и мотивация роста

В дополнение к своей иерархической концепции мотивации Маслоу выделил две глобальные категории мотивов человека: дефицитные (Д-мотивы) и мотивы роста. Первые (также называемые *дефицитарными*, или *Д-мотивами*) включают в себе чуть

больше, чем низкоуровневые потребности в мотивационной иерархии, особенно, что касается наших физиологических требований и требований безопасности. В этом смысле Д-мотивы являются стойкими детерминантами поведения. По Маслоу, дефицитарные мотивы удовлетворяют по пяти критериям:

- 1) их отсутствие вызывает болезнь (возьмем в качестве примера голод: человек, который не ест, в конце концов, заболевает);
- 2) их присутствие предотвращает болезнь (человек, который разумно ест, не заболевает);
- 3) их восстановление излечивает болезнь (нет другого способа излечить голод, кроме как прием пищи);
- 4) при определенных сложных, свободно выбираемых условиях, человек предпочтет удовлетворить их (голодающий человек выберет пищу, а не привязанность семьи или друзей);
- 5) они неактивны или функционально отсутствуют у здорового человека (здоровые люди находятся в условиях достаточно благополучных, чтобы их поведение не сдерживалось постоянными поисками пищи).

Таким образом, дефицитарная мотивация нацелена на изменение существующих условий, которые воспринимаются как неприятные, фрустрирующие или вызывающие напряжение.

В отличие от Д-мотивов, *мотивы роста* (также называемые *метапотребностями* и *бытийными*, или *Б-мотивами*) имеют отдаленные цели, связанные со стремлением воплотить наши возможности в действительность. Объективные мотивы роста, или метапотребности (*мета* означает «сверх» или «после») должны обогатить и расширить жизненный опыт, увеличить напряжение посредством нового, волнующего и разнообразного опыта. Мотивация роста предполагает не столько возмещение дефицитарных состояний (то есть уменьшение напряжения), сколько расширение кругозора (то есть увеличение напряжения). *Студент, который выбирает курс органической химии просто потому, что хочет расширить свои познания, в большей степени демонстрирует Б-мотивацию, чем мотивацию типа Д. Конечно, он не заинтересуется органической химией, если умирает от голода. Таким образом, мотивы роста, или мотивы типа Б, приобретают актуальность главным образом после того, как в достаточной мере удовлетворены Д-мотивы.*

Метапотребности

Маслоу указывал на ряд метапотребностей или бытийных ценностей в описании мотивации самоактуализации людей. Рассматривая эти потребности роста, следует помнить, что хотя они представлены в очень абстрактной форме, в реальных жизненных ситуациях они довольно конкретны и специфичны. Далее, все метапотребности или метацинности тесно переплетены с отвергнутой потребностью самоактуализации. *Например, адвокат может искать справедливость (честность, порядок, законность) в*

своей деятельности. Справедливость является конечной ценностью для него; он занят поисками справедливости, а не престижа или власти, или богатства, просто потому, что любит преследовать недостижимую цель. Для другого человека доминирующей ценностью является истина; он может достичь значительных успехов, изучая, как вирусы атакуют биологическую защиту тела. Если он найдет лекарство от СПИДа, это может быть неожиданным побочным продуктом внутреннего стремления к совершенству, которое достигается только поисками истины.

Маслоу сделал предположение, что метапотребности, в отличие от дефицитарных потребностей, важны в равной степени и не располагаются в порядке приоритетности. Следовательно, одна метапотребность легко может быть заменена другой, если так диктуют обстоятельства жизни человека. Метамотивированный художник, например, может стремиться к красоте через свою творческую деятельность. Позже, как метамотивированный родитель, он может получать радость и удовольствие от того, что принимает участие в воспитании и развитии ребенка. И то, и другое в равной степени представляет собой «метажизнь», демонстрируя различные ее выражения.

Маслоу выдвинул наводящую на размышление гипотезу, что метапотребности, так же, как и дефицитарные потребности, являются инстинктивными, или имеющими биологические корни. Следовательно, они также должны быть удовлетворены, если человек хочет сохранить психическое здоровье и достичь максимума своих возможностей. Что же тогда мешает большинству людей функционировать на уровне метапотребностей? Маслоу полагал, что люди в своем большинстве не становятся метамотивированными потому, что отрицают свои дефицитарные потребности, не удовлетворяя тем самым метапотребности. Более того, депривация метапотребностей, в отличие от депривации дефицитарных потребностей, не всегда переживается как осознанное желание. Человек не осознает, что игнорируются его метапотребности, как это бывает в случае с дефицитарными потребностями. Действительно, метапотребности, когда они удовлетворяются, часто ведут к увеличению напряжения, в то время как дефицитарные потребности, когда они удовлетворяются, всегда приводят к уменьшению напряжения. И, тем не менее, переживает непосредственно человек свои метапотребности или нет – это не влияет на тот факт, что их неудовлетворение подавляет рост и функционирование здоровой личности.

Метапатологии

Как указывалось ранее, метамотивация невозможна до тех пор, пока человек адекватно не удовлетворил дефицитарные потребности низкого уровня. Редко, если это вообще возможно, метапотребности действительно становятся доминирующими силами в жизни человека, без того, чтобы его низкоуровневые потребности были удовлетворены, хотя бы частично. Тем не менее, депривация и фрустрация метапотребностей может вызвать у человека психическое заболевание. **Маслоу характеризовал болезни, появляющиеся в результате неудовлетворенных метапотребностей, как метапатологии. Такие состояния, как апатия, отчуждение, депрессия и цинизм, — примеры того, что**

Маслоу подразумевал под высшим уровнем психических расстройств.

Маслоу предположил, что многочисленные симптомы, связанные с накопительским и ориентированным на потребление, но несамодостаточным стилем жизни, свидетельствуют о метапатологиях. Это такие симптомы, как неспособность глубоко любить кого-нибудь; стремление жить только сегодняшним днем; нежелание видеть что-либо ценное и достойное в жизни; неумение ценить настойчивость в поисках личного совершенствования; неэтичное поведение. Человек, страдающий метапатологией, часто не замечает этого. Он может смутно чувствовать, что чего-то не хватает в жизни, но не знать, чего именно. Маслоу даже предположил, что нарушения в когнитивном функционировании можно понять как депривацию метапотребностей (то есть как выражение метапатологий). Отрицание истины (метапотребности), например, может сделать человека подозрительным и боящимся других. Клинические психологи традиционно называют такого человека параноидным. Здоровое чувство любопытства может тоже ослабеть, если человек лишается когнитивных метапотребностей или отрицает их. Некоторых людей совершенно не интересует, что происходит в мире: события за рубежом, научные открытия, новые стили в живописи и музыке и прогноз погоды на завтра. Даже великие тайны жизни они могут игнорировать или принимать как само собой разумеющееся. Метамотивированные люди, с другой стороны, очень заинтересованы в том, что происходит в мире и постоянно поражаются новым открытиями. Они не принимают тайны жизни как само собой разумеющееся.

И наконец, Маслоу размышлял о том, что метапатологии могут быть ответственны за искажение ценностного развития. Он чувствовал, что многие люди не знают, что правильно и что неправильно (например, пьянство, наркотики, война), потому что они лишены метапотребностей совершенствования, доброты, честности и справедливости. Слишком часто, добавлял он, это приводит к оскудению социальных чувств, неуважению к правам других и равнодушию к таким этическим ценностям, как благородство и сострадание.

1.3. Теории мотивации

В ряду самых значимых мотивационных теорий находятся также теория мотивации Д. МакКлелланда и двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.

К примеру, теория Д. МакКлелланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело

до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберга, на удовлетворенность работой, в первую очередь, влияют мотивирующие факторы, которые относятся к содержанию работы. Функцией гигиенических факторов является неудовлетворенность. Человек может работать в прекрасных условиях и замечательном коллективе, получать достойную зарплату, но если содержание работы, степень ответственности ему не кажутся привлекательными, то и на работу он будет мотивирован слабо.

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Содержание работы
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Рис. 2. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой

Информация об этих и других теориях мотивации содержится в курсе «Человек в организации» (модуль «Общий менеджмент»).

Раздел 2. Как повысить эффективность труда: методы мотивации

2.1. Механизм мотивации повышения эффективности труда

Мотивационный процесс может быть представлен в виде стадий, следующих одна за другой. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем

формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.



Рис. 3. Стадии мотивационного процесса

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда.

Механизм мотивации повышения эффективности труда — это совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений.

1. Материальное стимулирование.

2. Улучшение качества рабочей силы.
3. Совершенствование организации труда.
4. Вовлечение персонала в процесс управления.
5. Неденежное стимулирование.

2.2. Материальное стимулирование

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму **оплаты труда** отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Ежемесячная заработная плата выплачивается исходя из размеров базовой ставки, плюс надбавки и премии. Базовая ставка — это та сумма, которая оговорена в контракте (ниже этой суммы работодатель платить не имеет права), надбавки привязаны к должности и составляют определенные проценты от оклада. Их размер заложен в штатном расписании.

Премии могут начисляться:

- 1) по результатам работ сотрудников при достижении определенного уровня прибыли;
- 2) в виде бонусов, зависящих от объема продаж или выполненной работы;
- 3) произвольно (выдаются по решению руководства).

Довольно часто встречающийся способ оплаты — фиксированная ставка плюс процент от личной выработки сотрудника, отдела, или от прибыли всей компании.

Иногда работник получает постоянный оклад, с премией в конце года, начисляемой по-разному — по итогам работы предприятия, или по результатам труда самого специалиста или того подразделения, в котором он работает.

Помимо этого существует сдельная и повременная оплата, работа по трудовому соглашению (для граждан РФ — без записи в трудовой книжке), которая оплачивается согласно условиям этого документа. Обычно такие формы оплаты используются в профессиях, предполагающих свободный график работы или на аккордных, сезонных

работах.

Вознаграждаться должно достижение целей, поставленных перед всей группой, ее вклад в достижение общекорпоративных целей, усилия сотрудников по налаживанию эффективной работы команды и т.п. До сведения персонала доводится, что компании важно не столько то, как работает каждый конкретный человек, сколько то, достигается ли цель всего бизнес-процесса (то есть насколько эффективно работает группа специалистов, задействованных в данном процессе). А так как группа специалистов — совсем не обязательно один отдел, коллективное стимулирование способствует разрушению барьеров между подразделениями, объединению усилий людей, обмену разнообразными знаниями и навыками, необходимыми для достижения целей бизнеса.

Однако следует помнить, что чем большее по размеру подразделение охватывается коллективной системой вознаграждения, тем меньше будет воздействие мотивационного аспекта. Коллективную систему оплаты труда можно объединить с индивидуальной.

Например, команда достигла максимально возможного рейтинга эффективности (это было установлено по заранее сформулированным индикаторам/показателям), что соответствует 3000\$ премиального фонда. Эта сумма может быть распределена внутри группы как по принципу «всем поровну», так и пропорционально вкладу каждого в достижение целей. И все же реально запустить такую систему на предприятии с численностью более 200 человек — очень трудоемкая задача. Необходимо, чтобы были описаны все процессы (входы/выходы, ресурсы/результаты, поставщики/клиенты...), протекающие в организации, задействованный в каждом из них персонал, оценен вклад каждого в достижение результата, описан механизм «отображения» этого вклада через дополнительное материальное вознаграждение. Например, может быть определен максимально возможный вклад, разработана система коэффициентов, оценивающих тот или иной вклад и т.д.

Таблица 1. Размер премии по отношению к должностному окладу (% целевой премии)

Группа	Должность	Размер премии по отношению к должностному окладу
1	Глава правления, заместители главы правления, руководители отдельных управлений, директора крупных филиалов	100 %
2	Начальники отделов, главный бухгалтер, директора малых филиалов, заместители начальников управлений	70%
3	Начальники отделов, главный бухгалтер, директора малых филиалов, заместители начальников управлений	40%
4	Специалисты, рядовые сотрудники	20%

Итак, менеджер более высокого ранга получает премию большую по размеру, чем «нижние чины». Это стандартная тенденция, хотя нельзя не согласиться с тем, что в некоторых организациях первоклассный технический специалист делает для преуспевания компании не меньше, чем первоклассный менеджер (например, талантливый программист или специалист по продажам). И все же в 30% американских корпораций, входящих в Fortune 500, существует весьма существенный разрыв между вознаграждением, получаемым работниками высшего управленческого звена и рабочими. Соотношение между заработком директора и неквалифицированного рабочего в этих компаниях составляет 40:1.

Следует иметь в виду, что однажды завышенное вознаграждение может сформировать у сотрудника новый, более высокий уровень притязаний к вознаграждению, порой за тот же самый труд, что и обычно. Психологи не рекомендуют снижать этот сформированный «порог» материального стимулирования, каким бы высоким он ни был.

Нелогично продолжать выплачивать премии, когда компания оказалась в сложном финансовом положении. Так же ошибочно завышать дополнительные выплаты абсолютно всем, когда компания успешно заканчивает финансовый год. *Проиллюстрировать эти положения можно следующим примером. Результаты работы специалиста были довольно посредственными, но так как итоги года оказались для организации весьма благоприятными, он получил высокую премию. Его реакцию можно легко представить: «Повезло мне: работаю, не напрягаясь, и при этом весьма преуспеваю». Однако другие работники были существенно демотивированы, так как им пришлось трудиться более чем интенсивно, а вознаграждение получил наряду с ними и их коллега, не перетруждающий себя.*

Лучшее воздействие будет оказывать премия, последовавшая непосредственно после совершения вознаграждаемого действия или сразу после достижения требуемого результата. Таким образом, если рассматривать типовые системы оплаты труда, ежемесячные премии лучше, чем ежеквартальные, а квартальные — лучше годовых.

Так, например, переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда объясняется, прежде всего, необходимостью соблюдения принципа минимизации разрыва между действием и его оплатой. Кроме того, это позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитает «лучше меньше, но сразу».

В качестве оригинального примера своевременной выплаты дополнительного вознаграждения можно привести следующий: одно из успешных предприятий, столкнувшись со значительным сокращением объемов продаж одного из видов продукции, продолжавшимся в течение нескольких месяцев, было вынуждено принять решение о немедленной остановке производственной линии и серьезно задуматься, настолько ли бесперспективна эта продукция. Директор (в прошлом главный инженер, стоявший у истоков производства этого продукта) предложил такой эксперимент: за каждую проданную в следующем месяце единицу продукции специалист или

региональный представитель тут же должен был получить банкноту в \$10. Программа имела успех — продажи достигли первоначального уровня. Более того, на протяжении «выигранного» времени маркетологам удалось найти новый рынок для этой продукции (подвергшейся незначительной модернизации).

Неудачным примером, с точки зрения своевременности, можно назвать достаточно распространенный подход, известный как «участие в прибылях» — когда по итогам отчетного периода часть прибыли компании распределяется между ее персоналом в форме премий. Чаще всего премии выплачиваются либо раз в год, либо раз в квартал. А длительный период времени, в течение которого сотрудникам приходится ожидать вознаграждения, несомненно, снижает его мотивирующее воздействие. И все же в большей степени это относится к крупным и средним компаниям (численностью более 50 человек). В небольших организациях, работающих в наукоемких отраслях с жесткой конкуренцией, а также в быстрорастущих организациях этот подход зарекомендовал себя как достаточно эффективный. Схемы участия в прибыли хорошо воспринимаются менеджерами и специалистами высокого уровня, поскольку их решения и действия значительно влияют на результаты работы компании. И если большинство систем вознаграждения направлены на признание и выделение индивидуальных качеств и достижений сотрудников, то «участие в прибылях» — на признание взаимных интересов, когда работники реально заинтересованы в экономическом успехе своего работодателя.

Стимулирующее воздействие вознаграждения намного слабее, если о нем никому не известно. Хотя это и кажется очевидным, но в некоторых ситуациях может возникнуть вопрос о внутренней справедливости, нарушение которой, особенно в нашей системе, может отрицательно влиять на внутрикорпоративный климат.

Например, организации требуются специалисты, которые реанимировали бы финансовую функцию. Предприятие находится в районном центре и квалифицированных специалистов здесь найти крайне трудно. Выход — пригласить столичного высокооплачиваемого профессионала. Можно себе представить, как будет воспринят специалист со всеми атрибутами обеспеченности. По меньшей мере, ему обеспечены «палки в колеса», и каким бы профессионалом он ни был, выполнить поставленную задачу в одиночку он не сможет.

Люди должны понимать, что у них есть реальная возможность получить вознаграждение. Так же как Нобелевская премия служит стимулом лишь для ведущих ученых с мировым именем и никак не вдохновляет на подвиги остальных, так и обещание огромных премиальных не будет стимулом для персонала, если за этим будут стоять «заоблачные» или недостижимые цели.

Ясно, что «заоблачность» в каждом случае разная. Цель «получить сертификат ISO9001:2000 в течение 2-х месяцев» для небольшой столичной консалтинговой компании — вполне реальна, в то время как для элеватора в райцентре — абсурдна.

Индивидуальное стимулирование используется, как правило, организациями, где

поставлена задача концентрации усилий на первоочередном достижении краткосрочных целей.

В качестве примера индивидуального стимулирования можно привести популярный в нашей стране подход — выплата комиссионных работникам, работающим в сфере продаж. Как правило, это формализованная программа премирования, где размер вознаграждения связан с достижением определенного объема продаж. Сразу следует оговориться, что такая система в большинстве случаев неэффективна, так как не способствует достижению общих финансовых показателей компании. Причина в том, что таким образом стимулируются усилия персонала по привлечению новых клиентов в ущерб удержанию старых, порой имеющих стратегическое значение для компании, либо в ущерб обучению. То есть выделяется только один, самый важный, с точки зрения руководства, показатель — в данном случае объем продаж, а остальные показатели эффективного бизнеса остаются в тени.

Комиссионные торговым агентам — еще один проблемный метод индивидуального стимулирования. Торговые агенты, как правило, имеют только переменную часть зарплаты — по сути «сидят на проценте от продаж». Каким образом можно воздействовать на эту группу сотрудников, направляя их усилия в нужное для компании русло? Решением может быть варьирование получаемого агентом процента от продаж в зависимости от выполнения поставленных перед ним плановых показателей либо от того, придерживается ли он в своей работе принятых принципов работы с клиентами (например, только прямые продажи, обязательное получение отзыва клиента о поставленной продукции, фиксирование и обслуживание жалоб и т.д.).

Акцент только на индивидуальном стимулировании не подходит процессно-ориентированным компаниям, в основе работы которых — не отдельные операции, а процесс, где результат достигается благодаря усилиям группы (команды) и где особо важное значение имеют горизонтальные коммуникации. Акцент на индивидуальном стимулировании создаст в таком коллективе излишнюю конкурентную среду, и это может отрицательно сказаться на сотрудничестве, эффективности внутренних коммуникаций и т.д.

2.3. Улучшение рабочей силы

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством

основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

2.4. Совершенствование организации труда

Следующее направление улучшения мотивации — **совершенствование организации труда** — содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Улучшение условий труда — острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы — **низкая трудовая культура самих работников**. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение следующих пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

- 1) ликвидация ненужных предметов на рабочих местах;
- 2) правильное расположение и хранение нужных предметов;
- 3) постоянное поддержание чистоты и порядка на рабочем месте;
- 4) постоянная готовность рабочего места к проведению работы;
- 5) усвоение дисциплины и соблюдение перечисленных принципов.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

2.5. Неденежное (нематериальное) стимулирование

Заметим, что в странах с развитой экономикой все большее количество компаний

постепенно сокращает долю материального стимулирования в виде выплачиваемой заработной платы и увеличивает нематериальные поощрения. В большинстве процветающих фирм заработная плата не превышает 70% общего дохода работника.

Считается, что по своей природе материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны. Степень их воздействия будет зависеть от уровня развития экономики, традиций общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека. Известно, например, что молодые предпочитают материальное стимулирование. Но у каждого из поступающих на работу свои предпочтения. Одни стремятся получать за свой труд вознаграждение только в денежном эквиваленте, для других — важны иные виды компенсации — предоставление льгот в оплате съемной квартиры, платы за детский сад и др.

В целом, современный работодатель рассчитывается с работником за труд, выплачивая ему заработную плату и предоставляя нематериальный компенсационный пакет, именуемый социальным пакетом. Этим набором «услуг для сотрудников» фактически работодатель покрывает некоторые необходимые затраты работника. В зависимости от финансовых возможностей компании, в социальный пакет могут входить:

- 1) медицинская страховка для работника и скидки для членов его семьи;
- 2) возможность обучения и профессионального развития за счет компании;
- 3) компенсации за обеды, предоставление служебного автомобиля, безлимитной мобильной связи;
- 4) негосударственное пенсионное обеспечение, разовая материальная помощь;
- 5) частично оплаченные путевки в санатории и дома отдыха;
- 6) оплата фитнес-клуба или спортивного зала, бассейна.

В некоторых компаниях вместо медицинской страховки работник может получить денежную компенсацию. Некоторые работодатели включают в соцпакет гарантированный оплачиваемый отпуск, оплату больничного листа, однако это не дополнительная льгота, а обязанность работодателя, если он действует в рамках трудового законодательства.

По мнению отечественных экспертов, в ближайшее десятилетие следует ожидать уравнивания (50/50) материальных и нематериальных стимулов по причине смены поколений и ожидаемого экономического развития страны. А пока наиболее актуальной проблемой остается эффективная организация материального вознаграждения персонала компании.

Материальное вознаграждение	Нематериальное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> • ставка • бонусы • участие в прибылях 	<ul style="list-style-type: none"> • обучение • консультации • членство в клубах

<ul style="list-style-type: none"> • участие в акционерном капитале • оплата транспортных расходов • субсидии на питание • льготное кредитование 	<ul style="list-style-type: none"> • лечение, медицинское страхование • отгулы • доски почета • публичная похвала
--	---

Рис.4. Материальные и нематериальные формы стимулирования труда

Раздел 3. Управление как мотивирование

Когда мы говорим о трудовой мотивации, большое значение приобретает проблема построения системы управления в компании.

Вспомним основные задачи руководителя:

- планирование;
- организация комплектования штатов;
- руководство;
- контроль.

Связь управления и мотивации блестяще продемонстрировал **Дуглас Мак-Грегор**, предложив Теории «Х» и «Y».

3.1. Теория Х: прямое администрирование

Согласно «Теории Х», «средний индивид обладает врожденной неприязнью к работе». Особая роль системы индивидуальной оплаты труда как раз и отражает «заложенную в ее основание убежденность в том, что руководство должно неким образом совладать с врожденной человеческой склонностью уклоняться от работы». Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать, направлять и запугивать большую их часть. Наличие системы поощрений не гарантирует выполнения работником задания. Их может понудить на это лишь угроза наказания. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает особыми амбициями и ищет, прежде всего, защищенности.

По мнению Мак-Грегора, «типичная производственная организация» дает крайне мало возможностей для удовлетворения высших потребностей своих работников. На его взгляд, «обычные методы организации работы, особенно в условиях массового производства, практически не учитывают этих аспектов человеческой мотивации... Если мы припишем пассивность, враждебность или отказ принимать на себя ответственность особенностям его человеческой природы, то совершим серьезную ошибку. Такое поведение является симптомом болезни, именуемой потерей им его социальных и эгоистических потребностей». В таких условиях, по мнению Мак-Грегора, менеджера не должно удивлять, что повышение зарплаты может не оказывать стимулирующего влияния на производительность труда. Если работа не представляется работникам интересной и не позволяет реализовать себя, они могут использовать дополнительное

материальное вознаграждение для удовлетворения своих высших потребностей, но только вне работы, то есть в своей частной жизни. У работников при этом развивается обида на свою работу и, соответственно, по мнению Мак-Грегора, «нет ничего удивительного в том, что... многие работающие по найму лица относятся к своей работе, как к своего рода наказанию, предоставляющему им возможность удовлетворения тех или иных нужд вне работы. Естественно, при таком их отношении к работе мы вправе ожидать, что они вряд ли захотят «наказывать» себя больше, чем это необходимо».

Итак, основные инструменты руководителя, согласно «Теории X», это:

- **приказ;**
- **распоряжение;**
- **правила и инструкции;**
- **санкции за отклонения;**
- **вознаграждение за неукоснительное соблюдение правил и распоряжений.**

Руководитель не только детально определяет цель и задачи подчиненных, но и задает стандарты, регламентирующие порядок деятельности. Потенциал подчиненных в этом случае практически не задействован.

3.2. Теория Y: опосредованное, мотивационное управление

Согласно «Теории Y», «расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или отдых».

Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, последняя может представляться ему источником удовлетворения или наказанием «в зависимости от подконтрольных ему условий». По мнению Мак-Грегора, очевидно, что работники, разделяющие организационные цели, будут проявлять самоуправление и самоконтроль. Подобная приверженность «исполняет функцию вознаграждения, ассоциируясь с достижениями»; самое же значимое вознаграждение (связанное с удовлетворением потребности в самоутверждении и самореализации) может являться «непосредственным следствием стремления к достижению целей организации». В противоположность предположениям «Теории X» «средний человек имеет склонность, при подходящих условиях, не только принимать на себя, но и искать ответственности». Наблюдаемое нежелание некоторых работников принимать на себя некую ответственность и присущее им отсутствие амбиций и стремление к обретению защищенности «обычно являются следствием приобретенного опыта, но никак не врожденным качеством». На деле способностью «проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, а весьма и весьма широкий круг лиц». С этой точки зрения, жесткое разграничение планирования и выполнения работы, характерное для методов научного менеджмента, следовало бы признать явной ошибкой. Такой подход неизбежно приводит к неразумному

использованию способностей рабочих и низводит их до уровня простых поденщиков.

Согласно Мак-Грегору, предположения «Теории Y» приводят к «совершенно иным» последствиям для менеджмента, нежели «Теории X». К примеру, ее принципы динамичны, а не статичны; их применение делает весьма вероятным рост и развитие человека в контексте производственной ситуации. В рамках «Теории Y» рабочая сила становится «ресурсом, обладающим существенным потенциалом». **«Теория X» позволяет руководству оправдывать собственные ошибки ссылкой на врожденное несовершенство рабочей силы, которой ему приходится руководить. «Теория Y», «со своей стороны, возлагает всю ответственность на руководство.** Если работники ленивы, индифферентны, не стремятся брать на себя ответственность, непримиримы, если они не проявляют творческих способностей и не хотят сотрудничать с другими, значит (согласно «Теории Y»), руководство избрало ошибочные методы организации и контроля». В то время как основными принципами организации, построенной на принципах «Теории X», являются управление и контроль, для организации, придерживающейся «Теории Y», главным принципом становится интеграция. Интеграционный принцип требует от руководства создания творческой атмосферы, «в которой члены организации успешнее всего могли бы достичь собственных целей, направляя свои усилия на достижение успеха предприятия». При этом внешний контроль замещается самоконтролем, цели организации интернализируются, усваиваются работниками как собственные, а их достижение удовлетворяет потребность работников в самоуважении и самореализации.

3.3. Теория Z

«Теория Z» является продолжением и развитием концепций, именуемых «Теориями X и Y». Автор теории — Уильям Оучи — выдвинул идею, что у концепции, предложенной Дугласом Мак-Грегором, имеется существенный изъян. «Теория X» и «Теория Y» слишком контрастны и отражают диаметрально противоположные точки зрения руководителей на то, как они воспринимают своих подчиненных и как в связи с этим ими управлять. По «Теории X», все работники ленивы и безынициативны, в связи с чем их надо принуждать к работе, а по «Теории Y» они трудолюбивы и имеют стремление к самореализации, в связи с чем их надо поощрять и мягко направлять к определенной цели. Но подчиненные не делятся на только «плохих» и только «хороших». Производственное поведение подчиненных и их отношение к работе зависят от множества факторов и, в частности, от особенностей личной жизни человека, от сложившейся в организации системы мотивации и, что особенно важно, — от **управленческой культуры**. «Теория Z» — это своеобразный компромисс между двумя крайними подходами, который в большей степени соответствует реальной действительности. Это также компромисс между тем, что реально сложилось в условиях жесткой модели, основанной на «Теории X», и тем, к чему руководитель хочет стремиться, опираясь на «Теорию Y». «Теория Z» — это совокупность установок, при которых руководитель, работая в условиях жесткой модели, отчетливо видит преимущества мягкой модели и психологически готов к применению последней, но осознает, что его подчиненные к этому не готовы, и потому вынужден внедрять

поэлементно и постепенно отдельные составные части мягкой модели в «ткань» действующей жесткой модели.

3.4. Три группы мотивов трудовой деятельности (рационалистические, социальные, самоактуализирующиеся)

Разработана классификация, включающая три группы мотивов трудовой деятельности:

- **рационалистические мотивы**, в том числе:
 - 1) потребность сохранить работу;
 - 2) потребность избежать наказаний, взысканий;
 - 3) потребность в получении большего материального вознаграждения;
- **социальные мотивы**, в том числе:
 - 1) потребность в хороших отношениях с коллегами;
 - 2) потребность в признании, уважении;
 - 3) потребность в продвижении по службе;
 - 4) потребность в выполнении общественно значимой работы;
 - 5) потребность в увеличении собственного влияния в организации;
- **мотивы самоактуализации**, в том числе:
 - 1) потребность принимать на себя ответственность за выполняемую работу;
 - 2) потребность успеха (достижений);
 - 3) потребность профессионального роста;
 - 4) потребность в интересной работе;
 - 5) потребность в самовыражении в труде.

3.5. Принципы механизмов управления персоналом с учетом особенностей мотивационной структуры работников

Исследования трудовой мотивации и организационной культуры позволили сформулировать основополагающие принципы, которые должны быть положены в основу формирования механизмов управления персоналом на российских предприятиях с учетом выявленных особенностей мотивационной структуры и ценностных ориентаций работников.

- Принцип соответствия применяемых видов трудовой мотивации особенностям мотивационной структуры, ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения работников.
- Принцип параллельного удовлетворения первичных и высших потребностей (

социальных и потребностей самоактуализации) работников. В условиях, когда возможности высокой оплаты труда на большинстве российских предприятий являются весьма ограниченными, поддержание и развитие трудовой мотивации путем воздействия на высшие потребности, являющиеся, как показало исследование, достаточно развитыми у работников, позволяют задействовать весьма существенные резервы активизации человеческого фактора.

- Принцип нахождения оптимального баланса между так называемой положительной (позитивной) и отрицательной (негативной) мотивацией. В результате проведенных исследований было установлено, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. В то же время было выявлено наличие работников, проявляющих большую чувствительность к отрицательному мотивационному управлению (18% респондентов, принявших участие в опросе). Такие работники быстрее и сильнее реагируют на действия, влекущие наказание или лишение желаемого блага или даже такую возможность и дают больший прирост результативности в ответ на него. Наиболее негативный вариант – это отсутствие как положительной, так и отрицательной мотивации.
- Принцип обеспечения необходимого баланса между индивидуальной и коллективной мотивацией к труду. При этом следует учитывать, что по мере усиления коллективной мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми. Это положение имеет принципиальное значение для понимания того, насколько велика роль коллективной мотивации в управлении персоналом.

Первым шагом в проектировании и внедрении системы управления персоналом с использованием указанных принципов является выбор видов мотивации с учетом особенностей мотивационной структуры работников. Предложенная классификация мотивов трудовой деятельности позволяет не только четко систематизировать их в соответствии с человеческими потребностями, но и создать типологию работников в зависимости от преобладающих мотивов труда, увязав ее с методами мотивации, предпочтительными для каждого типа работников. В таблице представлена матрица, характеризующая соотношение между условными типами работников и предпочтительными видами трудовой мотивации.

Таблица №2. Типы работников и предпочтительные виды мотивации

Условное название психологического типа личности	Мотивы трудовой деятельности		
	Рационалистические мотивы	Социальные мотивы	Мотивы самоактуализации
«Человек рационалистический»	Принудительная мотивация в сочетании с подкрепительной		
«Человек социальный»		Подкрепительная мотивация в сочетании социально-психологической	

«Человек самоактуализирующийся»			Социально-психологическая мотивация

Каждый вид мотивации располагает широким арсеналом средств воздействия на трудовую активность работников. Существуют такие инструменты мотивационного воздействия, как понуждение, принуждение, вознаграждение, убеждение, внушение, экспертное, харизматическое и метафорическое влияние, влияние через участие и на основе апелляции к организационным ценностям.

В соответствии с установленными принципами выбор предпочтительных видов мотивации должен осуществляться также с учетом ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения работников, обусловленных национальными особенностями и традициями. Был проведен сравнительный анализ особенностей трудового поведения с учетом следующих культурных факторов: индивидуализм — коллективизм, дистанция власти, восприятие неопределенности, мужественность — женственность, долгосрочная — краткосрочная ориентация, деятельностьная ориентация, отношение человека к природе, отношения между людьми, организация деятельности во времени и представления о природе человека. Проведенный анализ особенностей трудового поведения позволил систематизировать представления о взаимосвязи мотивационных и культурных аспектов в управлении и подойти с научно обоснованных позиций к выбору видов и инструментов трудовой мотивации и формированию организационной культуры, обеспечивающей развитие мотивационного потенциала персонала организации. Пример такой систематизации представлен в таблице.

Важным шагом в построении систем управления персоналом является нахождение оптимального баланса между индивидуальной и коллективной мотивацией к труду. Коллективным субъектом деятельности, заключающим в себе наиболее мощный мотивационный потенциал, является команда как особый тип рабочей группы, для которой характерно:

- ценностно-ориентационное единство членов команды;
- совместная работа на общий результат в сочетании с личной ответственностью за вклад в дело команды;
- сотрудничество, основанное на взаимной поддержке, взаимозаменяемости, взаимных обязательствах и доверии в сочетании с независимостью членов команды, их уверенностью в собственных силах;
- минимизация статусных различий, независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью;
- коллективное обсуждение и решение проблем, сопровождающееся критическим анализом точек зрения всех членов команды;
- высокая адаптивность к изменениям, готовность принимать нестандартные решения;
- открытость, искренность идей и чувств, эмоциональная связь членов команды, уважение к индивидуальности, дух партнерства и товарищества.

3.6. Особенности трудовой мотивации в различных типах организационной культуры

Взаимосвязь трудовой мотивации и организационной культуры объективно определяется их общей целевой направленностью на выработку моделей трудового поведения, способствующих личностному и организационному развитию. Тем не менее, в экономической науке пока еще не выработаны единые концептуальные основы, позволяющие интегрировать положения теорий мотивации и организационной культуры в логически взаимосвязанную, целостную систему научных знаний о принципах и способах управления трудовым поведением, обеспечивающих максимальное использование потенциала работников. Совместное исследование мотивационных и культурных аспектов трудового поведения имеет не только методологическое, но и большое практическое значение, так как позволяет преодолеть весьма существенный недостаток, присущий многим современным теориям мотивации и организационной культуры — их слабую связь с проблемами практического управления персоналом предприятий.

Таблица 3. Особенности трудовой мотивации в различных типах организационной культуры

Основные характеристики организационной культуры	Основные организационные ценности и приоритеты	Мотивы трудовой деятельности персонала, «поддерживающие» данный тип культуры	Наиболее значимые культурные стереотипы персонала	Виды и механизмы мотивации, обеспечивающие согласование личных и организационных интересов и ценностей
Культура собственности				
Основной источник власти — собственность на ресурсы организации, в основе управления — товарно-денежные отношения	Доходы на вложенный капитал, уважение к институтам собственности, благосостояние, независимость	Потребность в большем материальном вознаграждении, потребность в признании, уважении, в увеличении собственного влияния в организации	Мужественность, долгосрочная ориентация, ориентация на результат, отношения на основе индивидуальных связей	Принудительная мотивация и стимулирование, включая контроль за ресурсами, акции и опционы на их покупку, участие в принятии решений
Культура роли				
Основной источник власти — официальные должностные полномочия, в основе	Уважение к статусу, соответствие прав и ответственности, исполнительность, социальное	Потребность в большем материальном вознаграждении, потребность избежать наказаний и	Отрицание неопределенности, большая дистанция власти, мужественность, долгосрочная	Принудительная мотивация и стимулирование, программы карьерного роста, использование

управления — четкие представления о ролевом поведении, правах и обязанностях	положение, долг, аккуратность	взысканий, потребность в продвижении по службе, потребность в общественно значимой работе, потребность принимать на себя ответственность за выполняемую работу	ориентация, отношения на основе иерархических связей, моноактивность	статусных символов и предоставление статусных привилегий, поощрения за лояльность руководству и преданность организации
Культура личности				
Основной источник власти — личные качества, в основе управления — личная харизма, преобладание эмоционального начала	Высокая самооценка, решительность, настойчивость, приоритет талантов и навыков отдельной личности	Потребность в хороших отношениях с коллегами, потребность успеха, потребность в признании, уважении, увеличении собственного влияния в организации	Восприятие неопределенности и, малая дистанция власти, мужественность, отношения на основе индивидуальных связей, позитивная оценка человека и возможностей его изменения, полиактивность	Стимулирование и социально-психологическая мотивация, в т. ч. демонстрация примера и образцов для подражания, помощь персоналу в достижении личных целей, управление на основе индивидуального подхода, программы гибкого рабочего времени

В случае если существует цель, разделяемая всеми членами группы и привлекательная для каждого из них, она объединяет всех членов группы, превращая отдельных работников в коллективный субъект деятельности.

Коллективные мотивы трудовой деятельности представляют собой отражение в коллективном сознании общих целей, разделяемых работниками. Выявлены факторы, способные увеличить или снизить коллективную мотивацию. Такими факторами являются взаимодействие, групповое единство, групповые нормы, лидерство и организационная культура.

Практическое решение задачи поддержания и развития коллективной мотивации требует внесения значительных преобразований в сложившиеся на отечественных предприятиях системы управления персоналом и нуждается поэтому в серьезном концептуальном осмыслении перспективных направлений организационного развития. Наиболее существенной тенденцией, задающей направление организационных изменений на современном этапе, является постепенная девальвация иерархического, бюрократического, авторитарного управления и увеличение значимости самоуправления.

Основная идея концепции организационной демократии — повышение организационной эффективности на основе развития процессов самоорганизации и самоуправления. В

реальных ситуациях под организационной демократией понимается достижение некоторого оптимального соотношения, динамического паритета между управлением в социально-экономических системах и самоуправлением. Идеи самоуправления пока еще сложно согласуются с менталитетом российских руководителей. Вместе с тем, эти идеи непосредственно «вытекают» из системного подхода к рассмотрению организаций и тесно связаны с самоуправляемыми процессами систем. Любые социально-экономические системы являются неравновесными по своей природе, что и обуславливает развитие процессов самоорганизации и самоуправления.

Модель управленческих ориентаций



Рис 5. Модель управленческих ориентаций

Для качественной и количественной оценки управленческих ориентаций разработана модель, представленная на рисунке 5. Данная модель отражает наиболее важные параметры организационной культуры, с точки зрения технократического управления, с одной стороны, и организационной демократии — с другой. Проведенное исследование показало, что организационная культура рассматриваемых предприятий характеризуется параметрами, лежащими, преимущественно, в области технократического управления. С другой стороны, было выявлено наличие значительных резервов совершенствования системы управления персоналом за счет включения в нее элементов самоконтроля и самоуправления. Поэтому практическое использование концепции организационной демократии на российских предприятиях диктует необходимость существенной

корректировки организационных ценностей.

Практическая реализация принципов организационной демократии предполагает выяснение механизмов, обеспечивающих поддержку и развитие процессов самоорганизации и самоуправления. Основным таким механизмом является организационная культура, а основную регулятивную функцию в этом механизме несут моральные регуляторы — организационные ценности. Усвоенные организационные ценности придают смысл всей трудовой деятельности работников организации, способствуют развитию коллективной мотивации к труду.

Раздел 4. Построение систем мотивации. Мотивация труда в России

4.1. Построение систем мотивации. Мотивация труда в России

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т. д. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует

организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

По тому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

4.2. Трудовое поведение

При изучении любого аспекта, связанного с использованием человеческих ресурсов в организации, исследователь имеет дело с трудовым поведением, с необходимостью целенаправленного управления этим поведением. Системный анализ трудового поведения позволил сформулировать следующие основные положения, имеющие определяющее методологическое значение:

- трудовое поведение всегда целенаправленно, мотивировано и ценностно ориентировано;
- трудовое поведение следует рассматривать как систему, являющуюся частью другой более сложной системы – системы трудовой деятельности;

- трудовое поведение, являясь сложной системой, должно рассматриваться с учетом личностной и ситуационной составляющих, отражающих «вклад» индивидуальных особенностей личности и особенностей трудовой ситуации в поведение человека на рабочем месте;
- трудовое поведение, являясь сложной системой, должно рассматриваться с учетом мотивационной и ценностно-нормативной составляющих, отражающих «вклад» побудительных и ценностно-регулирующих аспектов, присущих как субъекту, так и объекту управления;
- мотивация трудового поведения есть результат согласования внутренних мотивов индивида и внешних стимулов трудовой деятельности;
- ценностная ориентация трудового поведения есть результат согласования ценностных установок индивида и ценностей, положенных в основу культуры организации;
- удовлетворенность (неудовлетворенность) работников трудом, являясь важнейшим психологическим результатом трудовой деятельности, выступает в роли обратной связи в системе трудового поведения, свидетельствует о целесообразности (нецелесообразности) затрачиваемых усилий.

С учетом высказанных соображений разработана модель трудового поведения, представленная на рисунке 6.

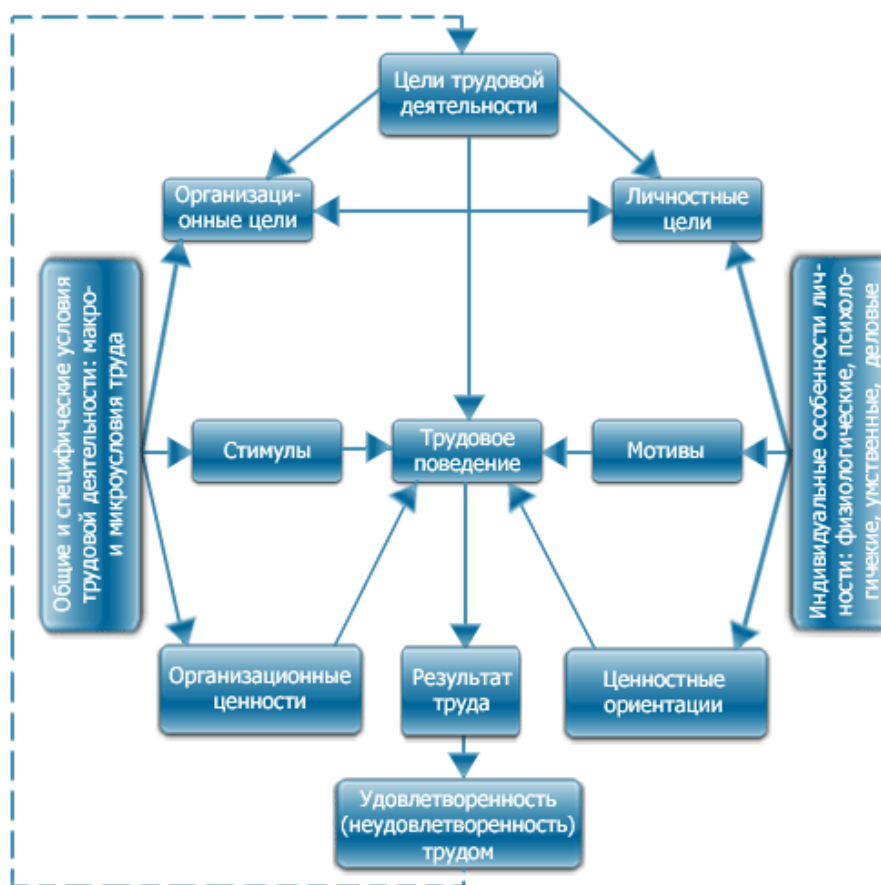


Рис.6. Модель трудового поведения

Предложенная модель трудового поведения послужила основой для разработки с использованием методологии содержательного, процессного и системного подходов модели трудовой мотивации, представленной на рисунке 7.

4.3. Процессуальная динамика трудового поведения

В соответствии с данной моделью трудовая мотивация имеет процессуальную динамику и включает четыре основные стадии развития мотивационных тенденций:

- 1) стадия возникновения и осознания побуждения;
- 2) стадия поисковой активности;
- 3) стадия формирования намерений;
- 4) стадия реализации намерений.

Первые три стадии процесса мотивации можно условно назвать мотивацией выбора, последняя может быть обозначена как мотивация действия.

На стадии возникновения и осознания побуждения определяющее значение принадлежит потребностям, выступающим в роли своеобразного «аккумулятора», заряжающего энергией деятельность человека. Потребности формируют неосознанное побуждение, которое трансформируется в осознанное (интерес) путем мыслительной деятельности. Именно интересы обеспечивают «запуск» механизма человеческой активности благодаря осознанию необходимости действий для удовлетворения потребностей.

На стадии поисковой активности выявляются предпочтения, определяются цели, оцениваются собственные возможности и особенности ситуации, анализируются пути, средства и прогнозируемые последствия достижения цели с учетом рациональных и этических соображений. Это создает условия для перехода к стадии формирования намерений.

Стадии формирования намерений принадлежит решающая роль в трудовой мотивации, потому что именно на этой стадии принимается решение о целесообразности действий или отказа от их осуществления. В случае положительного решения о необходимости действий на этой стадии осуществляется выбор конкретных путей и средств достижения целей, то есть формирование намерений. Побудительная сила намерения является результирующей двух составляющих: влияния ощущаемой потребности и осознания человеком необходимости и возможности действий для удовлетворения этой потребности.

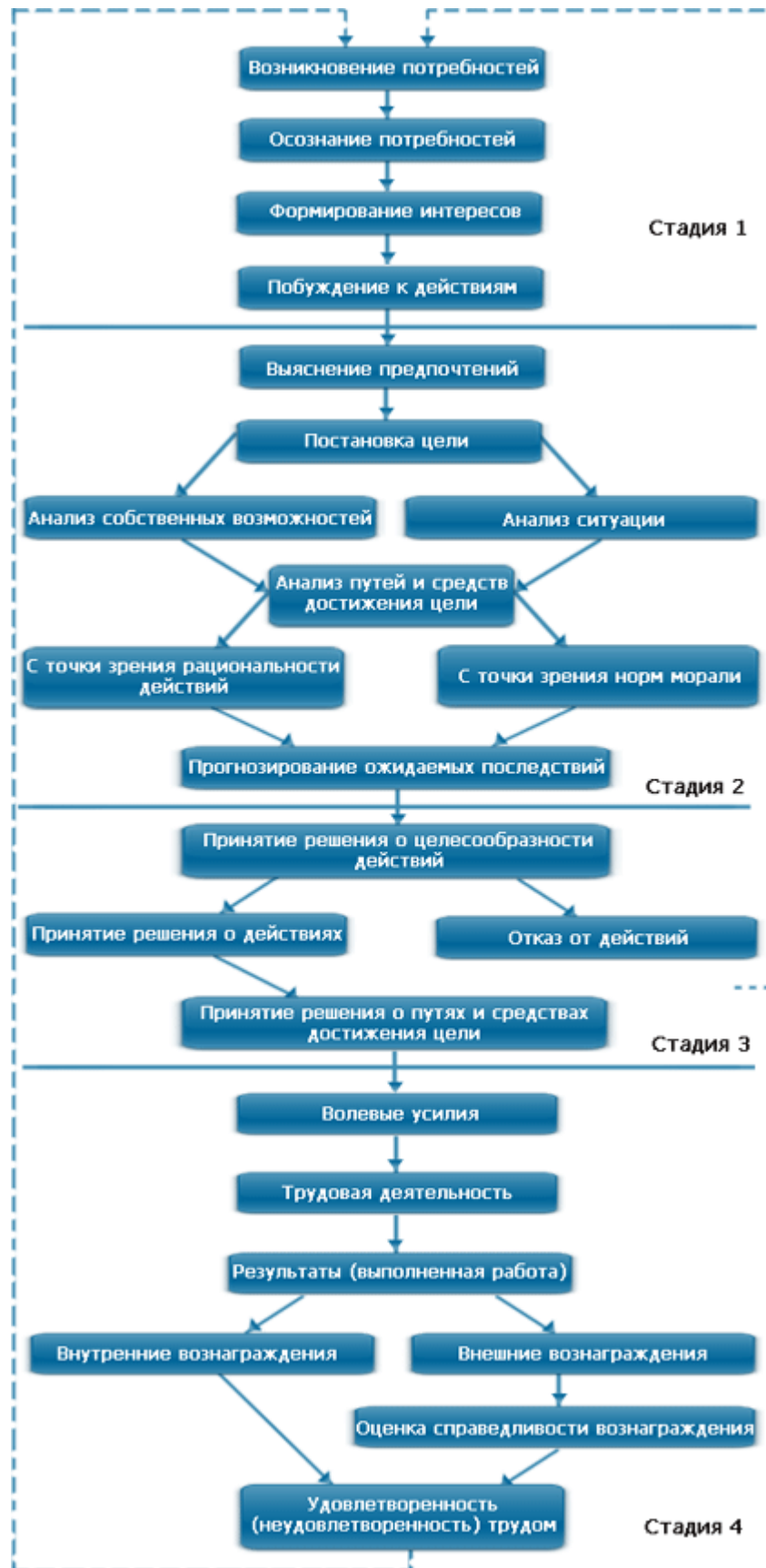


Рис.7. Модель трудовой мотивации

Для того чтобы намерение было реализованным, человек должен прибегнуть к волевым усилиям. Важным фактором, обеспечивающим реализацию волевого акта, является соответствие намерений реальной ситуации. Не меньшее значение имеют и факторы, относящиеся к личностной составляющей трудового поведения. К таковым следует отнести, прежде всего, самоуправление и самоконтроль. Именно они являются теми элементами, которые способны заполнить «разрыв» между мотивацией выбора и мотивацией действия. При этом самоконтроль и самоуправление как характеристики трудового поведения в значительной степени зависят от ценностных ориентаций индивида, а средством, обеспечивающим развитие этих качеств у работников и формирования соответствующих установок, является организационная культура. А это значит, что ценностные ориентации работников, формируемые под воздействием организационной культуры, оказывают существенное влияние не только на мотивацию выбора, но и на мотивацию действия работника.

Значительную роль в мотивации реализации действий играют факторы, объекты и обстоятельства ситуации, воспринимаемые субъектом деятельности как стимулы. Поэтому на этом этапе особое значение приобретает связь между получаемыми результатами трудовой деятельности и вознаграждением. Индикатором успешности достижения целей и эффективности мотивации как процесса является достигаемый работником уровень удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом является также важным источником зарождающихся будущих мотивационных процессов, предоставляя человеку возможность взвесить целесообразность новых действий или осуществления следующих шагов.

Разработанная модель трудовой мотивации послужила основой для проектирования системы управления персоналом с учетом мотивационных и культурных аспектов трудового поведения. Схема, представленная на рисунке 8, отражает логику, последовательность и целевую направленность данного процесса.

Разработанный подход к формированию системы управления персоналом с учетом мотивационных и культурных аспектов трудового поведения позволил научно обосновать основные условия ее успешного функционирования:

- в системе управления персоналом ведущая роль должна отводиться формам и методам трудовой мотивации;
- данная система должна быть дифференцирована относительно групп работников, имеющих различия в мотивационной структуре;
- система мотивационного управления персоналом должна обеспечивать согласование интересов и ценностей отдельных работников, рабочих групп и организации в целом. Особое значение для соблюдения этого условия имеет формирование коллективного субъекта деятельности и развитие коллективной мотивации к труду;
- данная система должна предусматривать в качестве важнейшей составляющей организационную культуру, роль которой состоит в развитии коллективной

мотивации и формировании образцов трудового поведения, соответствующих организационным ценностям. Следует учитывать, что воздействие организационной культуры на трудовую мотивацию имеет характер ценностно-нормативного регулирования трудового поведения посредством закрепления в организации и привития персоналу ценностных ориентаций, соответствующих используемому виду мотивации. При этом необходимо исходить из возрастающей роли организационной культуры в системе управления персоналом при переходе от принудительной к подкрепительной и от подкрепительной к социально-психологической мотивации и с развитием коллективных форм организации труда.



Рис. 8. Алгоритм проектирования и внедрения системы управления персоналом

4.4. Мотивация труда на Западе

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых — дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учетом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы.

В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-х годов в экспериментальном порядке была введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы — возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) — в учреждении, 25% (10 часов в неделю) — в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей

контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером, называется телеработой. Основной ее недостаток — изоляция, однако для некоторых категорий работников, к тому же обремененных семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2000 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается, будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации — создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из пяти центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

Раздел 5. Особенности мотивации в периоды профессионального роста

В жизни и бизнесе нам часто приходится начинать что-то новое, обучаться. Обучение напрямую связано с мотивацией, поэтому, зная специфику этапов профессионального роста, можно проанализировать поведение сотрудников на каждом этапе и в переходных точках профессионального роста, сделать соответствующие прогнозы и грамотно мотивировать сотрудников.

Рассматривая повышение уровня профессиональной компетенции на примере участников, прошедших обучение на семинарах, проследим его динамику.

Приступая к обучению какому-либо новому навыку, люди формируют относительно него определенные ожидания. Делая первые успехи, продвигаясь, обычно от простого к сложному (см. начало периода 1), они сознательно начинают приобретать новые навыки или улучшать старые, формируя более эффективные стратегии поведения. Если в самом начале пути ожидания оправдываются и совпадают с реальностью, то на эмоциональном подъеме люди продолжают обучение, иногда даже не замечая 1-й точки регрессии. В этой точке происходит столкновение новой, еще только формирующейся модели поведения с уже существующими ранее.

Модель управленческих ориентаций

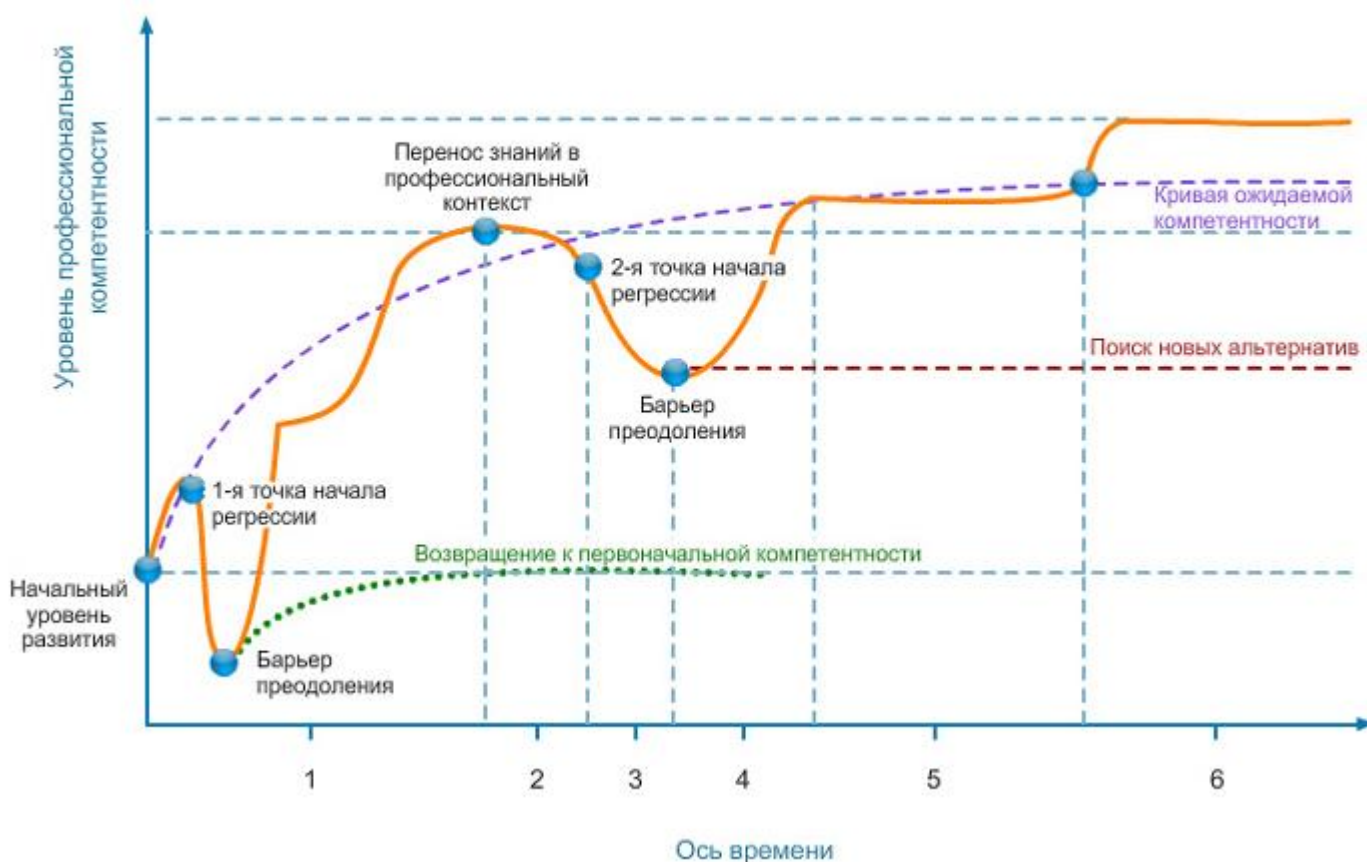


Рис. 9. Периоды профессионального роста

Новый навык может быть более эффективным, чем прежний, но при использовании он требует большего сознательного контроля, людям кажется, что новым способом результат достигается гораздо медленнее. Чаще всего в этот момент несколько падает уровень воспроизведения нового навыка, и происходит первый разрыв между ожиданием и компетентностью. При этом люди скатываются до барьера преодоления. Чем ниже самооценка человека, чем меньше его уверенность в собственном успехе, тем глубже будет падение компетенции и тем больше вероятность того, что человек откажется от использования нового навыка и вернется к старому, дающему хоть какой-то результат. Если же барьер преодоления будет пройден успешно (благодаря собственным поддерживающим убеждениям, изменению ограничивающих убеждений или внешней поддержке), то человек достаточно быстро восстановит компетентность в использовании приобретенного навыка. Однако отсутствие постоянной обучающей среды или возможностей использования полученных навыков может привести к замедлению их развития. И наоборот, перенос и активное использование новых стратегий в профессиональном и других контекстах часто повышают компетентность сверх ожидаемого уровня, вплоть до ее стабилизации (см. период 2). Но так как ожидания продолжают расти и после полного развития навыка, то они снова отрываются от

компетентности, что может повлечь очередное разочарование в собственных силах — 2 точка регрессии (см. период 3). Заметив прекращение роста развития навыка, некоторые люди опускают руки и начинают искать новые альтернативы (см. период 3-4) или вообще перестают заниматься развитием. Об этом принципе важно помнить, если Вы действительно хотите управлять изменениями и мотивацией Ваших подчиненных.

Заметив, что прекращение роста не означает падение компетенции, и продолжая использовать навык (см. период 4) и переводя его на уровень бессознательной компетенции, человек приходит к заключению, что он уже завершил обучение и может использовать данный навык так же естественно, как и другие (см. период 5). На этом этапе люди испытывают радость от успеха, потому что их ожидания сбылись. Осознание достижений дает возможность интегрировать полученные в результате обучения знания и навыки на более комплексном уровне, вырабатывая дополнительные стратегии. Это влечет за собой быстрый профессиональный рост обучающихся (точка запуска синергетического эффекта), резко возрастает мастерство (см. период 6), что положительно сказывается и на удовлетворенности работника.

Глоссарий

Б

Б-любовь

бытийная любовь, тип любви, в которой один человек ценит другого за то, что он есть, без какого-либо желания изменить или использовать его.

В

Вершинное переживание

состояние сильного возбуждения или, напротив, умиротворения. Такое состояние часто сопровождается ощущением силы и уверенности, чувством, что нет ничего, что невозможно выполнить.

Д

Д-любовь

дефицитарная любовь, эгоистический тип любви, когда человек больше хочет получить, чем отдать любовь другому.

Дефицитарные мотивы (Д-мотивы)

основные потребности, нацеленные на устранение напряжения организма, особенно те потребности, которые возникают из биологических потребностей и потребностей безопасности. По Маслоу, дефицитарные потребности должны быть удовлетворены прежде, чем человек сможет двигаться к самоактуализации.

И

Иерархия потребностей

расположение потребностей человека от низших к высшим по степени их предпочтения или необходимости.

Инстинктоидный

термин, используемый Маслоу для описания врожденной основы потребностей человека.

К

Компетентность во времени

шкала, которая оценивает тенденцию человека жить в настоящем, а не концентрироваться на прошлом или будущем.

М

Метапатология

термин, используемый Маслоу для обозначения психических расстройств (например, апатия, депрессия, цинизм), развивающихся в результате фрустрации метапотребностей.

Метаценности

высшие аспекты жизни, достигаемые самоактуализирующимися индивидами. Включают такие ценности, как истина, добро, красота, справедливость и совершенство. Также называются метапотребностями.

Мотивы роста

потребности высшего уровня (метапотребности), связанные с врожденным побуждением воплотить свои возможности в действительность. Мотивы роста возникают только в том случае, если основные потребности удовлетворены. Они увеличивают радость жизни. Также известны как бытийные, или Б-мотивы.

Н

Направленный на других

шкала, которая оценивает тенденцию индивида зависеть от других людей и от социальных норм как основы для суждений и действий.

Направленный на себя

шкала, которая оценивает тенденцию индивида зависеть от собственных принципов и мотивов как основы для суждений и действий.

П

Потребность в безопасности и защите

основная потребность, которая мотивирует человека установить разумный порядок, структуру и прогнозируемость своего окружения.

Потребность в принадлежности

основная потребность, которая мотивирует человека к близким взаимоотношениям с другими. Удовлетворение этой потребности находят в друзьях, семейной жизни и членстве в группах и организациях.

Потребность в самоуважении

основная потребность, которая мотивирует человека достигать признания и уважения других.

С

Самоактуализация

процесс, постулированный Маслоу, включает в себя здоровое развитие способностей людей, чтобы они могли стать тем, кем могут стать, а значит — жить осмысленно и совершенно.

Самоактуализирующиеся личности

индивиды, которые удовлетворили свои дефицитарные потребности и раскрыли свои возможности настолько, что могут считаться в высшей степени здоровыми людьми.

Становление

процесс развития, в котором индивид берет на себя ответственность за максимально полное осуществление своих возможностей.

Ф

Физиологические потребности

основная и наиболее сильная группа из всех потребностей человека, включает в себя потребность в воде, пище, кислороде, сне и т.д.

Ш

Шкала вершинных переживаний

шкала самоотчета, используемая для измерения тенденции к вершинным переживаниям.

Список рекомендуемой литературы

1. МакКлелланд Д. Мотивация человека. — М., 2007.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. — М., 1999.
3. Слинкова О. К. Менеджмент: Управление персоналом: Учебное пособие. — Братск: БРИИ, 1995.
4. Слинкова О. К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. — Братск: ГОУ ВПО БрГУ, 2005.
5. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: Учебное пособие. — Братск: ГОУ ВПО БрГТУ, 2004.
6. Слинкова О. К. Системный подход к исследованию трудовой мотивации и организационной культуры: постановка проблемы. — Новосибирск: СО РАН, 2005.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. — СПб., 2003.