

Министерство образования Республики Беларусь  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджмента

Н.Г. Аснович

## **Мотивация и стимулирование персонала**

Пособие для проведения семинарского занятия на тему «Мотивация»  
по дисциплинам «Основы менеджмента» и  
«Теоретические основы менеджмента»  
для студентов специальностей  
1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,  
1- 26 02 02 «Менеджмент»,  
1- 25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

*Электронное учебное издание*

Минск 2007

УДК 651.01(075.8)

ББК 65.290-2Я7

А 90

Автор-составитель: Н. Г. Аснович

Рецензент

: канд. биол. наук, доц. кафедры «Технологии инженерного образования» РИИТ  
Г. Г. Прафенова

Рекомендовано кафедрой менеджмента ФТУГ БНТУ  
(протокол заседания кафедры № 11 от 28 апреля 2006 г.)

В доступной форме изложены функции менеджмента – мотивация и стимулирование. Раскрыты смысл и эволюция понятия «мотивация», принципы построения системы мотивации и способы мотивации персонала, современные подходы к стимулированию.

Белорусский национальный технический университет  
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь  
Кафедра менеджмента ФТУГ  
Тел. (017) 231-71-25  
Регистрационный № \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. СМЫСЛ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ» .....	7
2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	10
3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	17
4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.....	22
5. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ.....	27
6. СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ.....	28
7. МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ РАБОТЫ .....	32
8. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ .....	35
9. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ИЛИ ГРУППОВОЙ ПОДХОД? .....	36
10. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ .....	37
11. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ .....	46
12. ЛОЯЛЬНОСТЬ .....	48
ЛИТЕРАТУРА.....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Вопрос о том, как воздействовать на мотивацию сотрудников к работе – один из наиболее актуальных, волнующих руководителей в настоящее время. Причем это утверждение верно не только для руководителей частных коммерческих структур, но и для руководителей государственных учреждений.

В частном бизнесе, на первый взгляд, все просто: пообещал сто у.е. – вот и мотивирующее воздействие. В государственных структурах, которые страдают от нехватки денег, ресурсов, перспектив и пр., работа тем не менее тоже должна выполняться. Поэтому вопрос о том, чем стимулировать стремление выполнять эту работу, здесь поставлен острее.

Старые схемы мотивирования сотрудников уже, как правило, не работают. Сегодня никто не хочет чуть-чуть пострадать «сейчас» ради будущего «потом». Тем удивительнее встречать руководителей, которые до сих пор пытаются работать по этой схеме и к тому же ведут семинары по управлению персоналом. В результате понятие «мотивирование» у сотрудников начинает ассоциироваться с «манипулированием», а руководители, окончательно запутавшись в таких «технологиях», решают, что у нас действительно есть своя национальная специфика, понять которую не в силах даже мы сами, и никакие зарубежные технологии к нашим реалиям не применимы.

Но при более детальном рассмотрении оказывается, что мы не то пытаемся перенимать. При освоении новой технологии у нас часто пытаются копировать некую схему, а впоследствии видят: в Америке эта схема работает, у нас – нет. После этого следует вывод, что американские методики в наших условиях не применимы.

Но копировали то именно схему, а не методику. Схема создается исходя из общих технологических принципов специально для местных условий, т. е. для конкретной политической системы, страны, компании, контингента сотрудников. Разумеется, схема стимулирования труда, хорошо работающая в какой-нибудь компании на юге Калифорнии, у нас вряд ли будет работать, даже если ее использует филиал той же самой компании.

Для нашей страны, в наших условиях приходится разрабатывать собственные схемы. Это уже поняли и успешно применяют преуспевающие руководители предприятий всех форм собственности.

**Мотивация** – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации.

### **Основные задачи мотивации:**

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивация – это понятие, относящееся к внутреннему миру человека. Под мотивацией мы будем подразумевать некое исходящее изнутри стремление делать что-то, исключая необходимость постоянного контроля и принуждения извне.

### **Сотрудников организации можно разделить на 2 категории:**

- «практики» – те, для кого важнейшим стимулом являются деньги;

- «романтики» – те, на кого максимальное влияние оказывает группа факторов, которые Герцберг назвал полноценными мотиваторами: достижения, признание заслуг, факт наличия работы, карьерный рост и др.

При построении системы мотивации первое, что следует сделать, – определить, кто есть кто. Это позволит выявить «центр тяжести» системы, т. е. набор максимально эффективных инструментов мотивирования персонала.

Делается это с помощью элементарного опроса сотрудников. Грамотно подобранные вопросы позволят вам выяснить, что движет работниками: жажда денег, власти, то и другое одновременно или что-то иное.

Факторы, влияющие на мотивацию, можно разделить на внешние и внутренние.

**Внутренние** факторы складываются из следующих компонентов:

- **миссия:** человек осознает свою миссию, т. е. то направление, в котором он хочет идти, то, что он хочет делать в жизни;
- **цели:** человек осознает свои цели, знает, что ему необходимо, планирует свою деятельность на ближайший месяц, год и т. д.;
- **ценности:** сформировавшаяся система ценностей, на которую человек опирается в своих действиях;
- **уверенность:** убежденность человека в своих силах, способностях, возможностях достижения своих целей.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может – в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит от того, насколько он мотивирован на затрата больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности вначале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать

для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это сводит на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Если рассмотренные компоненты ярко выражены, то у вас не будет проблем со стимулированием труда такого сотрудника. Этот человек знает, чего он хочет, и знает, что он этого добьется. Если та работа, которую он выполняет сейчас, отвечает его целям и ценностям, то в отношении его у вас будет стоять только одна проблема: как сделать так, чтобы его не переманили конкуренты.

Человек с сильной устойчивой мотивацией, которая зависит в большей степени от внутренних факторов, будет заниматься своим делом в любых условиях: при низкой зарплате, глупом руководстве, склочном коллективе и отсутствии перспектив. Но как только он найдет себе лучшие условия – вы его ничем не удержите.

Обычно руководитель обращает больше внимания на тех, кто жалуется на плохие условия работы, и обходит своим вниманием тех, кто молча делает свое дело. Менеджер видит, что человек хорошо работает, не протестуя и не жалуясь, и не задумывается о дополнительном стимулировании такого работника. В результате уход специалиста к непосредственным конкурентам становится полной неожиданностью.

Наличие таких сотрудников в персонале требует от руководителя определенной стратегии управления: во-первых, необходимо научиться распознавать таких людей; во-вторых, постоянно отдавать себе отчет в стоимости такого сотрудника; в-третьих, важно знать, чего он ожидает от работы, и предоставлять ему это; в-четвертых, манипулирование таким человеком может привести к непредсказуемым последствиям.

Если же перечисленные выше компоненты недостаточно выражены, то справиться с этим можно только при индивидуальной работе с таким сотрудником. Это является задачей штатного психолога, менеджера по персоналу и т. п. При отсутствии таких специалистов можно обратиться к соответствующей литературе. Рекомендуем «Миссию НЛП» – коллективный труд американских психологов, а также «21 секрет успеха миллионеров» и другие книги Брайана Трейси.

Но поскольку руководитель не может себе позволить заниматься личностным развитием каждого из сотрудников, то в его распоряжении в подавляющем большинстве случаев находятся только внешние факторы.

Зная, что это за факторы и как их использовать, вы сможете наладить партнерские отношения с теми сотрудниками, у кого высокая мотивация, и усилить мотивацию тех, у кого она низка.

Под внешними факторами подразумеваются типы внешних воздействий, которые стимулируют человека, т. е. положительно воздействуют на его мотивацию к труду.

Для того чтобы выделить внешние факторы влияния на мотивацию, необходимо отталкиваться от потребностей, которые есть у каждого человека.

Удовлетворение этих потребностей также идет последовательно: до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого уровня, именно их удовлетворение и будет наибольшим мотивирующим фактором в работе человека. Попытка мотивировать человека удовлетворением потребностей более высокого уровня, в то время как более низкие не были удовлетворены, окажется неудачной.

## **1. СМЫСЛ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ»**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан верно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители реализовывают свои решения, применяя на практике основные принципы мотивации.

**Первоначальные концепции.** Руководители в отдаленные времена неверно понимали поведение людей. Приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными, поскольку они «работали» и применялись много сотен лет. В отличие от пары десятилетий существования современных теорий первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре.

Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности являются более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. Эффективность мотивации, как впрочем и все в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

**Политика кнута и пряника.** За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Долгое время считалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться, и управляющие начали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры переполняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь простого человека была очень тяжелой. На его концепцию «экономического человека», несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

**Попытки использовать в управлении методы психологии.** Еще Тейлор и Гилбрет писали, что «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки». С появлением работы Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной. Мэйо и его сотрудники в ходе восьмилетних исследований поведения работника на рабочем месте пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

**Современные теории мотивации.** Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет точно определить, что же побуждает человека к труду. Теории мотивации подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

**Процессуальные теории мотивации** более современны, основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к труду.

**Нужды и потребности.** Человек испытывает нужду, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда



может приобрести характер конкретной потребности. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать общечеловеческие потребности по определенным категориям. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

**Первичные потребности** являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

**Вторичные потребности** по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

**Потребности и мотивационное поведение.** Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

**Побуждение** – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. На рис. 1 показан такой тип поведения.

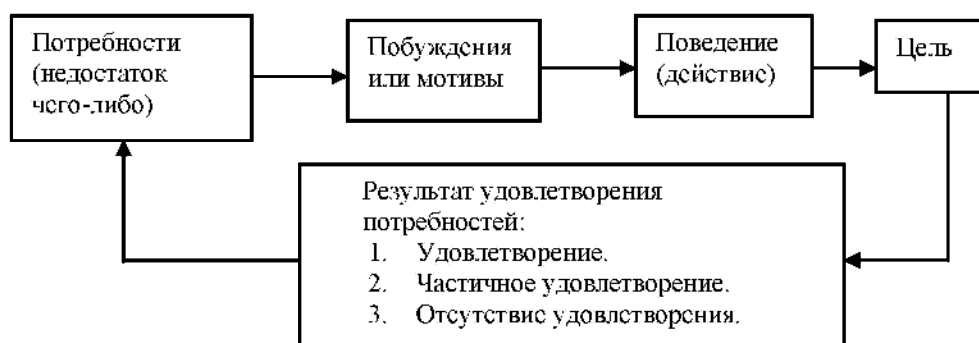


Рис. 1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.

Если вы видите, что поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать,

что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

**Сложность мотивации через потребности.** У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей – это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

**Вознаграждение** – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

**Внутренние и внешние вознаграждения.** Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. **Внутреннее вознаграждение** дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**Внешнее вознаграждение** возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

## 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Иерархия потребностей по Маслоу.** Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е г., Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**Мотивация и иерархия потребностей.** По теории Маслоу, все перечисленные потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 2. Она показывает, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



Рис. 2. Иерархия потребностей по Маслоу

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к признанию со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

**Использование теории Маслоу в управлении.** Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности

посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных в основном только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, как правило, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и введения государственных мер регулирования, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В табл. 1 перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

*Таблица 1*

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться</li> <li>2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды</li> <li>3. Проводите с подчиненными периодические совещания</li> <li>4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба</li> <li>5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее пределов</li> </ol>
Потребности в уважении
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу</li> <li>2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами</li> <li>3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты</li> <li>4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений</li> <li>5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия</li> <li>6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице</li> <li>7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности</li> </ol>
Потребности в самовыражении
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал</li> <li>2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи</li> <li>3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности</li> </ol>

**Критика теории Маслоу.** Критика теории Маслоу сводится к тому, что в ней не учтены индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей – предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Исходя из своего прошлого опыта один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями, потребностью в безопасности. Некоторые люди были

настолько потрясены великой депрессией 30-х г., что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

Как отмечает Митчелл: «Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений и что заставляет какого-то и ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».

**Теория потребностей МакКлелланда** делает основной упор на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей в отдельные группы.

**Двухфакторная теория Ф. Герцберга** основывается на представлении о том, что следует выделять:

1. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Согласно Герцбергу при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенически факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

2. Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В табл. 2 приведены результаты экспериментального

исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

Таблица 2

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе	
Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
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

**Сопоставление различных теорий потребностей.** Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности, уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровне Маслоу, что показано на рис. 3. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Самовыражение Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и уверенности в будущем Физиологические	Гигиенические факторы

Рис. 3. Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

**Применимость теории Герцберга в практике управления.** Согласно теории Герцберга наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «ОБОГАЩЕНИЯ» труда. В ходе выполнения программы «ОБОГАЩЕНИЯ» труда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «ОБОГАЩЕНИЕ» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

**Критика теории Герцберга.** Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные – с ролью других людей и вещей, которые объективно не зависят от опрашиваемых. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были по крайней мере частично результатом того, как он задавал вопросы.

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. Так как социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

#### **Три основных недостатка в мотивационной модели Ф. Герцберга.**

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено понятием самовыражения. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят больший вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными.

#### **Теория Альдерфера.** Альдерфер делит потребности человека на три группы:

1. Потребность существования (потребности безопасности и физиологические потребности).
2. Потребности связи (принадлежности и причастности).
3. Потребность роста и самоутверждения.

Эти три группы потребностей самовыражения расположены в иерархической последовательности.

**Отличие данной теории от теории Маслоу.** По Маслоу происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. По Альдерферу движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Какой же фактор влияет на удовлетворение потребностей первой ступени? Разумеется, заработная плата. Однако 80 % предприятий республики не имеют возможности выплачивать работникам достойную заработную плату. На этом все вопросы о мотивировании, как правило, заканчиваются. Рассмотрим одно из решений данной проблемы.

Основная ошибка, которую совершают руководители в подобных случаях, – это попытка свести все проблемы к заработной плате. Если внимательно посмотрите на схему уровней потребностей, нетрудно заметить, что такой уровень, как «потребность в зарплате» там отсутствует.

Дело в том, что заработная плата может удовлетворять описанные потребности, но может и не удовлетворять их. А поскольку потребности остаются, то удовлетворять их можно (и нужно) каким-либо другим способом. Например, директора некоторых преуспевающих предприятий создают свои собственные, соответствующие нашим «национальным особенностям», схемы мотивирования сотрудников.

Алгоритм здесь прост.

1. Анализируются потребности первого уровня: детально расписываются все факторы, которые могут удовлетворить данную группу потребностей.

2. Из списка факторов выбираются те, которые можно использовать в условиях вашего предприятия (фирмы).

3. Те факторы, которые можно использовать уже сейчас, используются сейчас. Те, которые вы сейчас использовать не в силах, планируются на будущее (ближайшее будущее) либо заменяются другими, компенсирующими их.

4. Рассматриваются потребности следующего уровня, и работа продолжается по той же схеме.

Когда вы таким образом проработаете все уровни, в ваших руках окажется мощнейший инструмент для стимулирования труда в вашей компании.

Однако не стоит увлекаться потребностями только одного уровня. Если у ваших сотрудников наиболее остро стоит проблема удовлетворения потребностей первого уровня, это не означает, что им не нужно признание, уважение и самореализация. Просто потребности первого уровня здесь занимают главенствующую позицию и притягивают больше внимания. Исходя из этого приведенную выше последовательность необходимо будет проработать для каждого уровня независимо от того, какой уровень сейчас более актуален.

Для примера проанализируем потребности первого уровня (физиологические). Их можно разделить на следующие группы:

1. *Питание* – регулярность и достаточность, рациональный баланс белков, жиров, углеводов (т. е. мясных и рыбных продуктов, фруктов, овощей и круп), необходимых витаминов и минеральных веществ и т. д.

2. *Средства гигиены* – мыло, шампуни, кремы, зубная паста и пр.



3. *Лекарственные препараты* – средства для оказания первой медицинской помощи в зависимости от потребностей данного человека (у диабетиков это, например, постоянные расходы на инсулин и т. п.).

4. *Транспортные расходы* на проезд к месту работы и домой.

5. *Отдых* – наличие достаточного количества выходных, правильно организованный рабочий график.

6. *Расходы на жилье и коммунальные услуги.*

Если предполагается, что ваш сотрудник будет удовлетворять свои потребности полностью из своей зарплаты, то необходимо высчитать минимальную ставку заработной платы, которая бы ему это позволяла. Причем это необходимо сделать индивидуально для каждого человека: для диабетика, снимающего отдельную квартиру, минимальная зарплата должна быть выше, чем для здорового выпускника вуза, живущего с родителями. Кроме того, рассчитывать эту ставку необходимо исходя из действительных фактов (а не мнений) о том, что и в каких количествах необходимо для полного удовлетворения этой группы потребностей.

Если заработная плата ваших сотрудников не удовлетворяет эти потребности и повысить ее у вас нет возможности – используйте другие возможности, чтобы удовлетворить список потребностей, перечисленных выше, а именно:

- обеспечивайте сотрудников бесплатным питанием и электротехникой для приготовления пищи;
- дарите комплекты косметики и витаминные препараты в качестве премий и по случаю праздника;
- обеспечивайте сотрудников проездными или служебным автобусом;
- оплачивайте больничные (это важно в случаях сдельной оплаты или работы без оформления трудовой книжки);
- устраивайте банкеты за счет предприятия;
- организовывайте коллективные поездки с целью отдыха, покупайте абонементы в тренажерный зал или даже постройте свой собственный (если у вас крупное предприятие);
- давайте ссуды для покупки жилья.

Этот перечень можно расширять и изменять в зависимости от профиля вашего предприятия, типа собственности и особенностей работы.

### **3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

**Теория ожиданий.** Часто ассоциируется с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек

должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З–Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р–В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т. е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация =  $3 - P * P - B * \text{Валентность}$ .

**Применимость теории ожиданий в практике управления.** Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме, известной одному из авторов. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

#### **Модель Портера-Лоулера.**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

- Затраченные усилия
- Восприятие
- Полученные результаты
- Вознаграждение
- Степень удовлетворения

Согласно модели Портера-Лоулера (рис. 4), достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложения усилий будет определяться степенью вознаграждения и уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. Более того модель Портера-Лоулера устанавливает соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- Затраченных усилий (3)
- Способностей и характера особенностей человека (4)
- Осознания им своей роли в процессе труда (5)

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6)



к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

**Мотивация и компенсация. Мотивация и деньги.** Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие не-удовлетворенности, тем не менее многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, что «заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т. е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплат стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплат. Очевидно, что для персонала желательна наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Однако исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

#### **ПРИМЕР: Как создать подходящий климат для мотивации?**

Фирма «Райдер Систем» подготовила документ о том, как сохранить необходимый моральный климат среди своих служащих. Реализация этого документа делает фирму, по мнению руководителя отдела кадров, одной из наиболее передовых компаний региона в деле организации взаимоотношений персонала.

Основной подход фирмы к работе с сотрудниками состоял в том, чтобы внушить им, что их работа трудна и интересна. Они должны чувствовать, что вносят свой уникальный вклад в общее дело и успехи, а фирма в свою очередь отмечает и вознаграждает их за это.

Эта фирма владеет сетью компаний, предоставляющих услуги по перевозке грузов по автомагистралям, оптовой торговле и другим деловым услугам, в т. ч. фирмой «Райдер Траке». Фирма «Райдер Систем» оплачивает работу 20 тыс. сотрудников в США и Канаде так же или даже выше, чем другие более крупные компании. Это удерживает сотрудников. Вознаграждение за достигнутые результаты при этом выражается в форме предоставления возможности развития деловых и профессиональных способностей персонала, хотя иногда это связано с переходом в другие отделы. Если кто-то из сотрудников успешно продвигается по служебной лестнице, но в его отделе соответствующих вакансий нет, такому сотруднику дается возможность горизонтального перемещения, т. е. перехода с повышением в другой отдел.

Фирма «Райдер» предлагает также своим сотрудникам специальный план покупки акций фирмы на льготных условиях. Те, кто хочет повысить свой деловой и профессиональный уровень, могут воспользоваться услугами консультантов и преподавателей.

Фирма в свою очередь считает, что у ее сотрудников должна быть своя жизнь за стенами офисов. Рекреационный комитет организует разнообразные мероприятия для сотрудников и членов их семей, включая поездки в «Диснейленд» и «Морской мир», различные развлекательные и познавательные программы.

Чтобы выработать эти принципы и прийти к их пониманию, потребовалось много времени. Этика отношений руководства с подчиненными имеет критически важное значение. Создание подходящего для мотивации климата зависит от менеджера. При этом важно иметь в виду, что человек постоянно растет как личность.

Специальная группа сотрудников фирмы «Райдер» разработала следующие принципы отношений руководства с персоналом:

«Мы будем изо всех сил стремиться: обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки; дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения; устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки; давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи; давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала; предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом; компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года; давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности; признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов».

#### **4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

Мотивация – это побуждение работников к активной трудовой деятельности. В любом, изданном на Западе справочнике для менеджеров, этой управленческой функции

отдается явное предпочтение. Так, известный советский психолог П.М. Якобсон считает, что мотивация складывается из совокупности мотивационных тенденций:

- 1) политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе;
- 2) достаточно сильные интересы к получению впечатлений (от спорта, искусства, развлечений);
- 3) устремленность в организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, семейной жизни и т. п.;
- 4) сильная потребность в чем-либо (в книгах, деньгах, тех или иных предметах, эстетических впечатлениях и т. д.);
- 5) достаточно сильное чувство (признательность, любовь, страх, гнев, ярость, жалость и т. д.);
- 6) действенные моральные убеждения в необходимости соответствующим образом реагировать в известных ситуациях;
- 7) привычки (традиции, предрассудки, способ реагировать на невежливые слова и поступки, отношение к труду, другим людям, вещам и т. п.);
- 8) подражание (мода на одежду, определенные манеры, поведение, вкусы и др.).

На протяжении многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции человека в определенные системы и на этой основе представить соответствующие теории. Получили распространение несколько таких теорий: психоаналитическая, теория драйвов, гедоническая теория, теория условных рефлексов. Эти теории помогают менеджерам понимать истинные поведенческие шаблоны людей.

Чтобы понять свое собственное поведение и поведение своего собеседника (коллеги, подчиненного, руководителя), нужно оценить мотивационные тенденции этих людей через призму названных теорий по специальной схеме, что показано на рис. 5.



Рис. 5. Мотивация

Из рисунка видно, что люди далеко не всегда действуют по своему желанию. Их поведением управляют устоявшиеся субъективные и объективные факторы. Людям только кажется, что они делают, что хотят. На самом деле ими движут скрытые в их психике побудительные силы.

**Психоаналитическая теория.** Создателем и разработчиком теории является австрийский психиатр Зигмунд Фрейд (1859–1939). По Фрейду, движущими силами человеческого поведения являются инстинкты секса и агрессии. Секс или инстинкт жизни (эрос) признавался сначала Фрейдом единственным мотивирующим фактором поведения. Впоследствии Фрейд постулировал действия другого инстинкта – танатоса (инстинкта агрессии, разрушения и смерти). Фрейд утверждал, что человечество еще не в полной мере

владеет тайнами эроса и танатоса и что познание и управление этими инстинктами – задача грядущих поколений. Психоаналитическая теория рассматривает личность как единство ее трех составных частей: а) «ид» (оно) – резервуар инстинктов и импульсов, покоящихся в бессознательном компоненте психики; б) «эго» (Я) – личная определенность, сознание себя; в) «суперэго» – моральные аспекты сознания поведения человека. Схематически структура личности представлена в виде айсберга, над водной поверхностью которого находится лишь «эго». Это примерно одна шестая часть структуры. «Ид» охватывает пять шестых структуры. Эта подструктура покоится в подсознании. Человек обычно не осознает содержания «ид», поскольку оно существует вне разума. «Ид» проявляется только в поведении, которое в частности сдерживается компонентом «суперэго», т. е. внешними нормами поведения.

Чтобы понять истинное поведение человека, т. е. представить его мотивы, надо раскодировать подсознательную (бессознательную) часть личности и определить силу влияния на личность суперэго.

Основой основ психоанализа является бессознательное. Именно оно, по Фрейдю, покоит в себе многие побудительные силы человека. Бессознательное дает нам возможность понять скрытые поведенческие устремления людей, и тем самым обратить эти устремления на пользу общественному производству. Так, сколько бы мы не говорили о том, что качество продукции должно быть высоким, дальше разговора дело не пойдет. Но если мы поймем побудительные силы материального и морального стимулирования людей, в основе которого лежат осознаваемые и неосознаваемые импульсы, то сможем предпринять что-либо дельное.

**Теория драйвов.** Эта теория базируется на принципах гомеостата, суть которого состоит в том, что система (в частности личность) имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние. Любое значительное изменение во внутренней сфере личности ведет к срабатыванию специального механизма, который сразу же пытается нейтрализовать это изменение. Активными элементами нейтрализации изменений выступают драйвы (влечения). В сущности данная теория представляется как разновидность бихевиористской модели S–R («стимул–реакция»). Творцом мотивационной теории драйвов считается американский психолог Карл Халл.

Согласно модели S–R событие, идущее за реакцией и усиливающее силу этой реакции при новой пробе, называется подкрепителем. Поведение, подкрепленное каким-либо агентом (материальным или моральным), довольно стойко закрепляется в психике индивида. Последний в результате такого подкрепления приучается действовать по шаблону, его поведение оказывается настроенным на систему усвоенных действий. Каких-либо изменений индивид старается не принимать, он их отвергает. Имеет место вполне конкретная система стимулирования человека на определенный поступок. Такая система побуждения людей к деятельности на словах нами отвергается. В реальной же практике мы пользуемся этой системой в процессе стимулирования наших работников на трудовую активность с помощью денег и разного рода вознаграждений.

Данная система побуждения работает безотказно и в положительном, и отрицательном смысле. В последнем случае она создает в психике человека настрой на ожидание награды: стоит только несколько раз подкрепить наградой не слишком усердную деятельность, как человек привыкает к этой награде и более не мыслит себя без нее.

**Гедоническая теория.** Согласно этой теории, возникшей еще в древности, человек устремляется к тому, чтобы максимизировать удовольствие и минимизировать неудовольствие, дискомфорт, боль. Одним из инициаторов этой теории является



американский психолог П. Юнг (1961), который доказывает, что удовольствие служит тем главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения людей. Согласно концепции Юнга определяющей поведения выступает следующая за поведением эмоция. Если эта эмоция будет приятной, действие повторится, если нет – застынет.

**Теория условных рефлексов.** Создание теории принадлежит И.П. Павлову (1849–1936). Главным понятием здесь выступает рефлекс (ответ организма на внешнее раздражение).

Рефлексы крайне разнообразны. Безусловные рефлексы являются как бы впечатанными в матрицу поведения организма, т.е. врожденными (сокращение зрачка на яркий свет и его расширение на темноту, отдергивание руки при внезапном уколе). Условные рефлексы – такие реакции, которые приобретаются с опытом. Этим рефлексам обучаются. И безусловные, и условные реакции служат базой мотивации. На первом месте здесь находятся условные рефлексы.

Нервные процессы, лежащие в основе условных рефлексов, формируют стереотипный ответ организма. Образовавшийся стереотип служит готовым каналом, по которому совершаются реакции, закрепленные в процессе повторения указанной связи. Так образуются сигнальные системы уравнивания организма с внешней средой. Сигнальных систем две. Одна из них представляет собой условные связи, возникающие при воздействии нейтрального раздражителя на зрение, слух, кожу и другие органы чувств. Другая система образуется при воздействии на организм словами.

Слово в этом случае становится сигналом сигнала. Например, слово «лимон» является нейтральным раздражителем для человека. Когда же оно соединяется при восприятии с видом, запахом и кислотным воздействием лимона, то вызывает слюноотделение. Слова как второстепенные раздражители формируются в процессе речевого общения людей.

Условный рефлекс, а точнее сформировавшийся на его основе стереотип мышления и поведения, является психофизиологической основой установки, являющейся центральным компонентом мотивационной системы человека.

Эти теории, не будучи непосредственно привязанными к процессу производства, выступают как надежные стратегические руководства. В тактическом отношении, т. е. в смысле того, как решать повседневные вопросы мотивирования конкретных работников, наиболее распространенными в системе рыночной экономики являются теории «Х» и «Y» Мак Грегора, теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга и теория иерархии потребностей А. Г. Маслоу.

Анализируя деятельность менеджеров, Мак Грегор заметил, что одни из них всегда достигают успеха, а другие нет. Дело заключается в приемах мотивации. Самое важное заключается в том, как представляет менеджер отношение работников к труду. В связи с этим он выдвинул теории «Х» и «Y».

Теория «Х» представляет собой подход к оценке работника с позиций традиционализма. Здесь выделяются такие факторы:

- а) средний работник не любит трудиться, основой его тенденций является уклонение от работы;
- б) работников нужно принуждать к трудовой деятельности; средствами принуждения могут служить угрозы, наказания, а также награда;
- в) средний человек избегает инициативы, он предпочитает, чтобы им руководили.

Теория «Y» начала складываться на базе экспериментальных исследований еще в 30-е г. Современный вид она приобрела в 60-е г. Эта теория отвечает господствующим ныне взглядам менеджеров на поведение людей. Ее основные положения:

- а) внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности основной массы работников; человек способен сам продвигаться к цели, в которой он заинтересован;
- б) усилия, прилагаемые человеком для достижения цели, пропорциональны ожидаемому вознаграждению;
- в) человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней;
- г) творческая деятельность свойственна не узкому, а широкому кругу людей;
- д) в условиях современного производства интеллектуальные резервы человека используются лишь частично.

В теории Мак Грегора противопоставлены две точки зрения. Одна (теория «X») имеет отношение к «экономическому» человеку, а вторая (теория «Y») – «социальному». Мак Грегор дает понять, что в условиях современного производства работник стремится к независимости, ответственности, росту. Если администрация хочет добиться успеха в производстве, нужно опираться на мотивационные пружины человека.

**Уильям Оучи** предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A», чему в большой степени способствовали отличия в управлении в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены:

	США	Япония
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте – внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной прежде всего под Японию. «Теория A» в большей степени характерна для США.

Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z», в том числе корпорация ИВМ.

## 5. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Разработка системы мотивации может происходить в соответствии со следующим мотивационным циклом:

1. Определение групп сотрудников и изучение потребностей каждой из них.
2. Определение рычагов мотивации для различных групп.
3. Объединение системы мотивации работника с системой мотивации группы и общей мотивационной системой организации.
4. Отслеживание и анализ результатов.
5. Выводы и корректировки. И далее возврат к п. 1.

При разработке системы мотивации в фирме используются следующие основные принципы:

1. Интегрированность. Несмотря на индивидуальность каждого работника, система мотивации должна быть СИСТЕМОЙ, работающей для всей организации и сочетающейся с общей системой управления персоналом компании (к примеру, должна быть согласованность с системой оценки работы сотрудников), а также с иными системами управления предприятием (системой производственного планирования, бюджетирования и т. д.).

2. Обеспечение максимального удовлетворения потребностей трех заинтересованных групп:

- учредителей;
- персонала;
- клиентов.

3. Ориентировка сотрудников на достижение плановых показателей (или поставленных задач).

4. Учет индивидуальности каждого работника и уникальности предприятия как рыночной единицы.

Следовательно, мотивационная система должна выстраиваться в соответствии с потребностями организации.

5. Использование как групповой, так и индивидуальной мотивации сотрудников.

6. Затраты на сотрудника целесообразны и эффективны только тогда, когда они обеспечивают рост прибыли.

7. При базовой ориентации на выполнение производственного плана система не должна быть однофакторной (т. е. должны стимулироваться качество производимой продукции и качество услуг, увеличение рентабельности, исполнение бюджетов и т. д.).

8. Система должна быть проактивной, т. е. ориентированной на решение не узких, а «глобальных» задач, таких как отсутствие трудовой дисциплины, снижение объемов производства, общее нежелание работников учиться и т. д.

При разработке системы материального стимулирования персонала компании эффективно сочетать базовые оклады и дополнительные выплаты, которые в зависимости от результатов деятельности конкретного сотрудника могут носить:

- премиальный характер (дополнительные выплаты к базовому окладу в случае положительного результата деятельности сотрудника или при условии получения компанией прибыли);

- характер индивидуальных премий (для особенно отличившихся сотрудников за инновации, предложения по оптимизации процессов и т. д.);
- инвестиционный характер (для определенных должностей с целью развития нового направления, поддержания интереса ключевых сотрудников в случае ухудшения по объективным причинам результатов деятельности компании и т. д.);
- характер штрафных санкций (при невыполнении сотрудниками должностных обязанностей, нарушении трудовой дисциплины и др.);
- характер вычетов из базового оклада (в случаях отрицательного результата деятельности компании).

Данная технология позволит сформировать базовые выплаты в соответствии с инвестиционными принципами и стратегическими целями организации. При этом должен учитываться интерес как персонала, так и акционеров компании: работники должны делить с хозяевами фирмы не только прибыль, но и убытки (налоги, отчисления в бюджет и внебюджетные фонды), выплаченными денежными средствами.

При этом предусматривается следующий порядок распределения денежных средств из фонда оплаты труда:

- гарантированная выплата установленного законодательством минимального размера оплаты труда;
  - гарантированная выплата заработной платы лицам, работающим по трудовым контрактам;
  - оплата труда иных работников согласно установленным квалификационным баллам;
  - выплаты доплат, надбавок, премий, других видов материального стимулирования.
- Таким образом, выплата доплат, надбавок и премий (индивидуальных и групповых) производится из фонда оплаты труда только после того, как уплачено по всем предыдущим пунктам и при наличии нераспределенных денежных средств.

## **6. СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ**

### **Причины пассивности работника.**

Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких как степень личной ответственности, отношения с начальником и т. д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенность в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

### ***Стадия 1. Растерянность***

Появляются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником или работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

### ***Стадия 2. Раздражение***

Противоречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Здесь он преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на этом фоне бездеятельность руководства.

### ***Стадия 3. Подсознательные надежды***

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументированно доказать достоверность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

### ***Стадия 4. Разочарование***

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, работник полагает, что если будет вести себя плохо, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают уверенность работника в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

### ***Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству***

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

### Стадия 6. Заключительная

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

### Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей

Получение нового места работы, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед ним новую: какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть вкус и личное мнение каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т. е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, – групповая автономия;
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.



Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т. к. стимулирует качественное выполнение работы, а также по закону возвышения потребностей стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма.

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на психологическое состояние, которое определяет отношение людей к работе.

### ***Разнообразие умений и навыков***

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи, с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

### ***Целостность работы***

Под этим выражением понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

### ***Важность работы***

Под важностью работы понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета, расценивают свою работу как очень важную в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

### ***Автономия***

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от точности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства собственности на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам, например применению конвейера) целостности невозможна и автономия, т. к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

### ***Обратная связь***

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т. е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Три первых фактора, рассмотренных выше, вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, чувство сопричастности.

Только такая работа дает человеку возможность самовыражения, заложенного в его социальности.

## **7. МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ РАБОТЫ**

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

### ***Повышение разнообразия умений и навыков***

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ, как стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так, монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит



внести элемент разнообразия – разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

У работников должно появиться ощущение признания используемых ими навыков, т. е. нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

### ***Повышение целостности работы***

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо иметь в виду то, что добавление даже простых рабочих операций, которые не способствуют целостности работы, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением содержания работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так, работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник становится ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

### ***Повышение важности работы***

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему ее выполнению при хорошем качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения задания исполнитель будет ждать результата.

### ***Увеличение автономии***

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект – концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно оказание положительного влияния на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что подчиненные будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство причастности при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить, к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров – предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если у человека нет достаточно времени для качественного исполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планирования работы с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получения большего удовлетворения.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно, и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

### ***Усиление обратной связи***

Обратная связь бывает внутренней, т. е. идущей от самой работы и внешней – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т. к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ – введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто возникает ситуация исключительно негативной обратной связи, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны, известно, что люди почти не

реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако, если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята острее.

Другая крайность – когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются, и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает, нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

## **8. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ**

До сих пор мы рассматривали методы мотивации в основном в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на «Теории Y». Однако применение «Теории X» сегодня тоже имеет место и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылкам «Теории X» люди работают главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так, совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку их будут воспринимать как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из табл. 3 видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

*Таблица 3*

Способы экономического стимулирования различных групп персонала

Персонал	Вознаграждение
Торговая группа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальные комиссионные с объемов продаж</li> <li>• Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль</li> <li>• Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год</li> <li>• Групповая система долевого участия в прибыли</li> <li>• Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой</li> </ul>
Производственные рабочие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Групповая сдельная система оплаты труда</li> <li>• Премии за досрочное завершение работы</li> <li>• Премии за сверхурочную работу</li> <li>• Общая схема долевого участия в прибыли</li> </ul>
Секретарь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вознаграждение за сверхурочную работу</li> <li>• Общая схема долевого участия в прибыли</li> <li>• Повышение до управляющего офисом</li> </ul>
Управляющий производством	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вознаграждение за сверхурочную работу</li> <li>• Часть групповой производственной премии</li> <li>• Общая схема долевого участия в прибыли</li> <li>• Предложение о долевого участии в бизнесе</li> </ul>

## 9. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ИЛИ ГРУППОВОЙ ПОДХОД?

Внедрение новой системы материального стимулирования деятельности сотрудников – длительный, нередко болезненный для персонала процесс. Возникает вопрос: создать индивидуальные подсистемы мотивации для каждого работника, учитывая как особенности, определяемые должностью, так и личностные особенности человека, занимающего эту должность, либо разработать некую усредненную систему и установить ее для всех сотрудников организации? Бесспорно, отношение к каждому сотруднику как к уникальному объекту имеет ряд своих преимуществ. Однако на практике не всегда удается следовать этому положению. Поэтому имеет смысл разбить сотрудников на группы, для которых и будут разработаны уникальные системы мотивации. К примеру, в производственной

компания может быть выделено 2 группы сотрудников: офисный персонал и рабочие производства. Торговая компания может разделить своих сотрудников, к примеру, на торговых агентов, персонал, обслуживающий коммерческие сделки, и административный персонал. Принципы группировки сотрудников определяются на основании совокупности внутренних (внутрифирменных) и внешних факторов.

При разработке системы мотивации также необходимо учитывать значимость сотрудника для компании. Очевидно, что для ключевых сотрудников предпочтителен индивидуальный подход.

Следует также помнить, что если вы сторонник организационной культуры, где все сотрудники – команда единомышленников, то ориентация на индивидуальные системы мотивации никак не будет коррелировать (соотноситься) с корпоративной культурой вашей организации. Поэтому прежде чем приступить к созданию системы материального стимулирования, необходимо определиться с тем, будет ваш персонал единой командой или вы установите дух соперничества и культ личности.

Опыт показывает, что чем больше группа работников, тем меньшее влияние на эффективность ее деятельности оказывает отдельный сотрудник. Соответственно при недостаточной групповой мотивации может наблюдаться уменьшение эффективности деятельности группы.

Со своей стороны индивидуальная мотивация может привести к возникновению конкуренции среди сотрудников, что тоже не всегда положительно сказывается на результате деятельности фирмы.

Таким образом, наиболее безопасной будет система, сочетающая в себе как групповую, так и индивидуальную мотивации сотрудников, что показано в табл. 4.

*Таблица 4*

Групповая и индивидуальная мотивации сотрудников

Мотивация	Результат	
	Мотивация сотрудника как организационной единицы	Мотивация сотрудника как организационной единицы
Система, основанная на индивидуальной мотивации	Высокая	Низкая
Система, основанная на групповой мотивации	Низкая	Высокая

Опыт показывает, что чем больше группа работников, тем меньшее влияние на эффективность ее деятельности оказывает отдельный сотрудник. Соответственно, при недостаточной групповой мотивации может наблюдаться уменьшение эффективности деятельности группы.

## 10. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ

### *Стимулирование: необходимость, сущность и структура*

Многообразие точек зрения на определение потребности, интереса, мотива, стимула обусловило отсутствие единого подхода к определению стимулирования. При этом отмечаются слишком большие разногласия в этих определениях. Так Ф.С. Веселков писал,

что «стимулирование – это такое использование государством механизма распределения, при котором размер доходов или ресурсов, предоставляемых отдельным лицам или коллективам, зависит от степени выполнения ими тех или иных задач общества». В трактовке К. Микульского «материальное стимулирование – это дополнительная оплата за дополнительные затраты трудовых усилий». Из этого следует, будто основной заработок, отражающий основные затраты труда, не представляет собой стимулирования. Ведь оплата, даже дополнительная, является лишь средством стимулирования.

Авторы приведенных трактовок рассматривают стимулирование как элемент экономической политики государства, использующего экономические и административные инструменты для побуждения работника к более эффективному труду. Идея о необходимости подталкивания работника к более производительному труду, преобладавшая в 80-е гг., осталась практически неизменной до настоящего времени.

Так, Веснин пишет, что целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих стимулов, называется стимулированием. Родственная по духу трактовка стимулирования есть в работе А.В. Дорина: стимулирование труда – это целенаправленное воздействие на человека или группу людей с эффектом поддержания определенных характеристик их трудового поведения. Трактовка, предложенная ими, отличается от определений, данных предыдущими авторами тем, что вводится понятие «целенаправленное воздействие».

Э.А. Лутохина, подходя к определению стимулирования, рекомендует выделить наиболее важные его черты:

- стимулирование – это целостная система. Она включает в себя большой арсенал взаимосвязанных форм, методов и средств, осуществляемых в разных сферах общественных, а не только экономических отношений;
- главная цель стимулирования и важнейший его признак – побудительное воздействие на активность и эффективность деятельности людей;
- путь к этой цели – использование интересов. Добиться повышения активности и эффективности трудовой деятельности нужно через интересы самих работников.

Определив основные черты, характеризующие стимулирование, можно заключить: стимулирование – это система форм, методов и средств сознательного побудительного воздействия на активность и эффективность деятельности людей через использование и развитие системы их интересов.

Определив понятие стимулирования, следует выделить компоненты системы стимулирования (ее части). Такими частями являются стимулирующие средства, обладающие способностью побудительного воздействия на трудовую активность людей через систему их интересов. Так как систему интересов характеризует изменчивость, нестабильность, постоянное развитие, то и система стимулирования должна мобильно реагировать на изменения в системе интересов, в общественных отношениях.

Исходя из современного состояния системы интересов выделяют в качестве факторов трудовой активности следующие интересы:

1. *Интерес к труду как средству для жизни.* Этот интерес заставляет реализовать и повышать трудовую активность в условиях, когда труд – главный источник дохода.

2. *Интерес к содержанию труда и его условиям.* Проявляется в тех случаях, когда человек предпочитает более содержательную работу менее содержательной, но в лучших условиях и более оплачиваемую.
3. *Потребность в общественном признании.* Эти интересы получают тем большее развитие, чем больше трудовые заслуги становятся критерием не только благосостояния, но и моральной престижности.
4. *Интерес к увеличению свободного времени.* Это связано с тем, что накопление знаний, развитие способностей происходит не только в труде, но и вне рабочего времени.
5. *Интерес к мерам и средствам укрепления здоровья.* Работники предпочитают большому заработку более легкую, спокойную работу или же при возможности выбора ориентируются на такое место работы, которое позволяет пользоваться профилакторием, хорошей поликлиникой.
6. *Интерес к управленческой (самоуправленческой) деятельности.*
7. *Интерес к трудовому общению.* Ощущение себя членом коллектива, причастным к его заботам и успехам, делает человека психологически устойчивым.
8. *Интерес к самоутверждению, самовыражению и самореализации личности.*

Доминирующее развитие творческих функций труда создает благоприятные условия для самовыражения человека, реализации его главных творческих способностей.

Выделение названных групп интересов, служащих основными современными факторами трудовой активности, позволяет на их базе вычленить соответствующие группы стимулов, образующих структуру системы стимулирования, приведенную в табл. 5.

Таблица 5

Структура системы стимулирования

Компонент системы стимулирования (подсистема стимулов)	Содержание подсистемы
Материально-экономические стимулы	Тариф, оклад, премия, доплаты к заработку, ценообразование, налоги, льготы
Социальные стимулы	Общедоступность средств образования, здравоохранения, культуры; общий рост доходов трудящихся
Морально-эмоциональные стимулы	Награждение орденами, медалями, присвоение почетных званий
Подсистема стимулов, опирающаяся на интерес к мерам и средствам укрепления здоровья	Сеть бассейнов, разные физкультурно-оздоровительные предприятия и средства, туристические базы и путевки на них, профилактории, столовые
Социально-психологические стимулы	Средства и меры, способствующие превращению трудового процесса в такое трудовое общение, которое приносит удовлетворение и тем самым увеличивает трудовую энергию и ответственность всех членов коллектива
Подсистема стимулов, опирающаяся на интерес к содержанию и условиям труда	Снижение доли ручного и неквалифицированного труда, улучшение его условий, а также передвижение работника на рабочее место с более содержательным трудом

Творческие стимулы	Возвышение, поощрение творческих усилий работников, подчеркивание, выделение именно таких затрат и результатов как наиболее ценных для прогресса человечества, как соответствующих личности человека
Подсистема стимулов, опирающаяся на закон экономии времени и развивающийся интерес к качеству и количеству свободного времени	Использование гибких графиков рабочего времени, увеличение очередного отпуска

### ***Подходы к стимулированию труда***

Выделяют экономическое, материальное и моральное стимулирование.

Экономическое стимулирование представляет собой превращение прибыли в поощрительные фонды (фонд развития производства, фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства).

Материальное стимулирование характеризуется конкретными экономическими формами, непосредственно обеспечивающими реализацию потребностей, интересов, мотивов и стимулов работников. Такими формами являются заработная плата, премия, различные доплаты и надбавки, участие в прибыли.

Моральное стимулирование предполагает признание общественной значимости трудовых успехов как коллективов, так и работников. Основными формами морального стимулирования являются награждение медалями, дипломами, почетными знаками, грамотами; присвоение почетных званий; объявление благодарностей и др.

Следует понимать, что все формы стимулирования взаимосвязаны и эффективность их применения зависит от оптимальности сочетания.

### ***Поощрительные фонды предприятий***

Каждый из поощрительных фондов по-своему оказывает стимулирующее влияние на повышение эффективности производства. Фонд развития производства является источником финансирования мер, направленных на реконструкцию предприятий, проведение мер по механизации и автоматизации процессов, охране труда и технике безопасности и других работ, облегчающих труд и упорядочивающих его организацию, в чем заинтересован весь коллектив работников. Однако порядок создания фонда развития производства нуждается в совершенствовании.

Известно, что этот фонд образуется за счет двух источников – отчислений от прибыли и амортизационных отчислений. Этот фонд, являющийся одной из форм экономического стимулирования повышения эффективности производства, следовало бы формировать таким образом, чтобы на его величину оказывало преобладающее влияние улучшение результатов работы коллектива. Проведенный специалистами анализ структуры фонда развития производства по широкому кругу предприятий выявил, что преобладающую часть этого фонда составляют амортизационные отчисления, а доля отчислений от прибыли в нем сравнительно невелика. Это положение заставляет задуматься над тем, не следует ли изменить нормативы формирования этого фонда таким образом, чтобы повысить удельный вес отчислений от прибыли в общей его величине.

Большое влияние на улучшение условий труда и быта коллективов многих предприятий оказало использование фонда социально-культурных мероприятий и



жилищного строительства. Этот фонд явился существенным источником для жилищного строительства, улучшения культурного обслуживания трудящихся, обслуживания детей, укрепления здоровья трудящихся и проведения других аналогичных мероприятий. Тем самым определяется заинтересованность производственных коллективов в увеличении этого фонда, а следовательно, и в повышении эффективности производства как его источника.

Непосредственным дополнением к фонду заработной платы трудящихся является фонд материального поощрения. Опыт создания и использования этого фонда свидетельствует о том, что значительная часть его используется в целях стимулирования инженерно-технических работников и служащих, так как главным источником материальной заинтересованности рабочих являются премии, образуемые из фонда заработной платы.

### *Методы материального стимулирования*

Заработная плата – основной стимул результативности производственной деятельности.

Основной формой доходов работников является заработная плата, зависящая от индивидуального труда, его вклада в конечный результат – доход предприятия.

В нашей республике оплата труда работников производится, как правило, на основе тарифных ставок, образующих Единую Тарифную Сетку работников Республики Беларусь (в дальнейшем ЕТС).

ЕТС – важнейший элемент тарифной системы, который представляет собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный (квалификационный) разряд характеризует уровень квалификации работника. Он зависит от степени сложности и точности выполняемых работ, а также ответственности работника. Эти требования заложены в профессиональных квалификационных характеристиках, предусмотренных в тарифно-квалификационных справочниках. Тарифные коэффициенты показывают, во сколько раз тарифные ставки второго и последующих разрядов сетки выше ставки первого разряда. При помощи ЕТС производится дифференциация и регулирование основной части заработной платы различных профессионально-квалификационных групп работников в зависимости от значения отдельных отраслей экономики и факторов:

- сложности труда (квалификации) – в пределах одной профессии, должности (внутрипрофессиональная, внутридолжностная дифференциация);
- содержания и специфики труда у рабочих, технических исполнителей, специалистов, руководителей предприятий, функциональных и производственных подразделений;
- общих условий труда, сложности выпускаемой продукции (услуг), социально-бытовых условий, режимов труда и отдыха.

Сложившаяся система заработной платы в республике не позволяет рассматривать ее в качестве стимула повышения эффективности труда. Существует ряд причин, влияющих на снижение стимулирующей роли заработной платы.

Во-первых, заработная плата не выполняет воспроизводственную функцию. Существующая система заработной платы не обеспечивает необходимых денежных средств для развития работника и содержания его семьи.

Во-вторых, рост количества надбавок и доплат к заработной плате сказывается на эффективности труда и приводит к потере связи их с его конечными результатами. В зарплате доля тарифа составляет 10 % – 30 %, остальное – доплаты.

В-третьих, снижение дифференциации межразрядных коэффициентов по мере движения вверх по тарифной сетке. Применяемая тарифная сетка не стимулирует работников к повышению квалификации и профессионального мастерства.

Концепцией реформирования оплаты труда, принятой в 1991 г., предусматривалось, что ощутимым порогом материальной заинтересованности в установлении размеров оплаты труда является установление межразрядных соотношений тарифных коэффициентов в размере не менее 10 %. Этот принцип был заложен в первом и втором вариантах ЕТС.

ЕТС была сокращена до 23 разрядов со значительным сокращением ее диапазона. Это изменение тарифной сетки посредством уменьшения межразрядных коэффициентов привело к утрате ее предназначения в части дифференциации и регулирования заработной платы.

В-четвертых, сложившаяся система налогообложения не повышает стимулирующую роль заработной платы.

В-пятых, рост скрытой безработицы, количества человеко-часов, потерянных на производстве, и отпусков по причине вынужденных простоев на производстве негативно влияют на эффективность труда. В республике скрытая безработица составляет 30–40 %, т. е. каждый третий или четвертый работник оказывается лишним на производстве.

В-шестых, происходит объективный процесс снижения доли заработной платы в денежных доходах населения.

Анализ причин, снижающих стимулирующую роль заработной платы, позволяет определить факторы организации, способствующие повышению эффективности заработной платы как стимула.

Во-первых, реальный выпуск продукции на отработанный человеко-час, который может увеличиваться при повышении количества отработанных человеко-часов.

Во-вторых, повышение реальной зарплаты. В республике реальная зарплата за 90-е гг. снизилась, что заставляет работника концентрировать свои усилия и способности не на повышении эффективности труда, а на поиске побочных источников получения доходов.

В-третьих, изменение количества капитала (технической вооруженности) на одного работающего. Более быстрый рост количества капитала на одного работающего является предпосылкой повышения производительности труда.

В-четвертых, качество рабочей силы. Более подготовленная рабочая сила может производить большее количество товаров в час. Практика показывает, что 20 % роста производительности труда является следствием повышения уровня образования и подготовки рабочих.

### ***Премирование и стимулирование повышения производительности труда***

Заработная плата не всегда стимулирует работников к повышению производительности труда, так как последняя непропорционально увеличивает заработную плату. Рост производительности труда тесно связан с его интенсивностью. Увеличение интенсивности труда вызывает рост стоимости рабочей силы и повышения уровня заработной платы. Увеличение же уровня заработной платы, обусловленное ростом производительности труда с одновременным увеличением его производительности, создает источник премирования из заработной платы.

Премия, как и заработная плата, является формой распределения по труду, и ее функционирование определяется теми же экономическими законами. Особенность премии состоит в том, что она производна от зарплаты. Любые изменения в организации производства и труда предполагают дополнительные умственные и творческие усилия работников. Эти изменения не могут быстро и гибко учитываться в организации заработной платы. Маловероятно, что все работники достигают высоких результатов, но всегда есть работники, результаты работы которых превышают средний уровень умелости и интенсивности труда, что не всегда учитывается в заработной плате.

Таким образом, премия есть форма поощрения работников, результативность труда которых превышает средний уровень умелости и интенсивности труда, сложившийся на предприятии.

Премирование – вознаграждение работников сверх заработной платы для поощрения достигнутых результатов.

Стимулирующие возможности премирования во многом зависят от точности соблюдения принципов его организации, что отражено в табл. 6.

Таблица 6

Принципы организации премирования

Принцип организации премирования	Содержание принципа
Пропорциональность между величиной вознаграждения работников и достигнутыми конечными результатами	Соблюдение зависимости между трудовым вкладом по достижению конечного результата труда и повышением размера премий
Оптимальность сочетания форм премирования	Учет специфики трудовой деятельности поощряемых, определение наиболее эффективной формы премирования для работников той или иной профессии или вида работ. Применение одной и той же формы в течение длительного времени приводит к снижению воздействия премии на повышение эффективности производства
Второстепенность вознаграждения	Премия носит неустойчивый характер выплат, так как является вознаграждением за достижения как личные, так и всего коллектива
Своевременность вознаграждения	Премирование производится от случая к случаю и должно охватывать всех участвующих в производстве и достигших определенных результатов
Информативность	Качество информации и достоверность измерения достигнутых показателей, а также точность и своевременность полученных результатов
Гибкость премиальных систем	Поиск наиболее подходящих систем премирования, позволяющих решать задачи, стоящие перед коллективом предприятия
Интегративность премиальных систем	Определение показателей и условий премирования, которые были бы связаны с каждым элементом системы стимулирования
Темпоративность премирования	Премия – форма поощрения работников, которым присущи творческая инициатива, профессиональный поиск новых средств и методов повышения результативности труда

Таким образом, премирование является не обязательной формой вознаграждения, а дополнительным поощрением достигнутых результатов индивидуального и коллективного труда.

Повышение доходности предприятия предполагает не только материальное вознаграждение работника, но и заботу о нем как об индивидууме, нуждающемся в удовлетворении культурных и духовных потребностей. Те, кто способствует процветанию предприятия, вправе ожидать внимания, заботы и поддержки от его руководства.

В настоящее время стимулирующая роль премирования снижена из-за ряда его недостатков, превращающих премирование в антистимул:

- уравнительность распределения премии (в нынешних условиях премия превратилась в надбавку к заработной плате);
- зависимость формирования премиального фонда от фонда заработной платы (такая зависимость не стимулирует рабочих к повышению производительности труда, так как они заинтересованы только в увеличении производительности труда);
- множественность действующих положений премирования (сегодня в республике каждое предприятие, объединение имеет свое положение о премировании).

В настоящее время в промышленности используются следующие формы премирования: текущее, вознаграждение по итогам работы за год, вознаграждение за выполнение особо важных производственных заданий, прочие единовременные вознаграждения по специальным системам.

Применение *текущего премирования* связано с решением конкретных задач, которые требуется выполнить в краткосрочном периоде. Ему отводится основная роль в повышении эффективности производства. Эта форма премирования непосредственно связана с хозяйственной деятельностью предприятия и оказывает постоянное стимулирующее воздействие на работника.

Текущее премирование заключается в разработке положений о премировании работников основного производства, вспомогательного производства, специалистов, служащих и руководителей. Деятельность различных служб и отделов неодинакова, что вызывает трудности в выборе показателя оценки деятельности того или иного отдела, которые стимулировали бы рост доходности предприятия. Поэтому основная задача текущего премирования – определение показателей премирования.

Совершенствование текущего премирования как стимула развития предприятия необходимо увязать с рыночными результатами труда. Для этого большинство предприятий применяет коэффициент трудового участия (КТУ). Практика работы различных отраслей показывает, что наибольшее стимулирующее значение КТУ обеспечивается в том случае, когда он используется для распределения всего заработка работника, включающего не только премиальную, но и основную его часть. Только при этом условии КТУ дает обобщенную количественную оценку трудового вклада каждого работника в общие результаты работы. Оценка должна включать различия и в сложности выполняемых работ, и в индивидуальной производительности труда каждого, и совмещение различных профессий и функций, и участие в оказании помощи другим работникам, и ряд других факторов, характеризующих полезность работника для предприятия.

Форма премирования в виде *поощрения по результатам работы за отчетный период (квартал или год)* повышает материальную заинтересованность в росте коллективных результатов труда и выполняет задачу закрепления кадров, так как учитывается

продолжительность непрерывного стажа на данном предприятии. Источником такой формы поощрения является прибыль предприятия. Практика показывает, что это достаточно эффективная форма стимулирования. Зная о возможности получения в конце года такого вознаграждения, работники стремятся способствовать повышению экономических показателей предприятия.

Эта форма поощрения, как и любая другая, имеет ряд недостатков, приводящих к снижению эффективности премирования. Недостатки данного вида премирования связаны с следующими причинами:

- влияние разных групп работников на достижение конечных результатов не всегда одинаково;
- для получения прибыли конечный результат может быть достигнут путем, выгодным для предприятия, но приносящим ущерб обществу;
- не всегда влияние работников соизмеримо с достижением конечного результата, что является причиной того, что размер премии может не соответствовать трудовому вкладу работников;
- данная форма премирования действует с определенным запозданием в отношении вознаграждения за достигнутый успех, что ослабляет стимулирующее воздействие премии на прибыльность предприятия.

Влияние указанных факторов и изменение условий хозяйствования предприятий привело к потере значимости премирования по итогам за год.

Учитывая вышесказанное, механизм начисления дополнительного вознаграждения не следует упрощать, выплачивая его всем работникам. Для предприятия пользы от этого немного. При выплатах тринадцатой зарплаты очень важно добиться того, чтобы все работники поняли прямую зависимость между их трудовым вкладом в конечные результаты деятельности предприятия и размером вознаграждения. Только тогда тринадцатая зарплата будет стимулом к работе с полной отдачей, к энергичному выполнению запланированных показателей, творческому подходу к их выполнению.

Кроме вознаграждения по итогам отчетного периода к единовременным поощрениям относят *премирование за выполнение особо важных производственных заданий и другие поощрения по специальным системам*. В процессе производственной деятельности возникает необходимость в работах, требующих повышения качества их выполнения или сокращения срока завершения. Выполнение таких работ требует от работников дополнительных затрат, связанных с повышением интенсивности и сложности труда. Это и определяет необходимость премирования за выполнение особо важных производственных заданий. Оно связано с осуществлением крупных мероприятий по совершенствованию производства, ликвидации непроизводственных потерь, устранению последствий стихийных бедствий. Особенность такой формы премирования – ее нерегулярность. Выплаты определяются необходимостью восстановления нормальной работы предприятия и повышения эффективности производства. Удельный вес этой формы поощрения в настоящее время незначителен.

На предприятиях применяются также специальные системы премирования. Примерами такого премирования являются поощрения за экономию материальных ресурсов, поставку продукции на экспорт, ускорение НТП, выпуск продукции улучшенного качества.

### *Методы нематериального стимулирования работников*

Активное воздействие на коллектив трудящихся оказывает моральное стимулирование работников, добившихся больших успехов в производственной деятельности. Для этого широко используется присвоение почетных званий, вручение значков, грамот, наград; получение особых прав – работа с личным клеймом, право контроля за другими работниками; закрепление за лучшим работником определенных привилегий по бытовому обслуживанию и др.

Всестороннее развитие личности оказывает также обратный экономический эффект: лучшие результаты в области трудовой деятельности, которая полностью удовлетворяет человека и отвечает его способностям, интересам, навыкам усиливают его активность, инициативу производительности, его желание более полно посвятить себя работе и находить в ней новые источники удовлетворения.

Современное производство предъявляет быстрорастущие требования не к одним лишь машинам, технике, но, прежде всего к самим работникам, к тем, кто эти машины создает и этой техникой управляет. Специальные знания, высокая профессиональная подготовка, общая культура человека превращаются в обязательное условие успешного труда.

Мероприятия по социальному развитию коллективов предприятий прежде всего направлены на планомерное повышение общеобразовательного и квалификационного уровня трудящихся. Они предусматривают развитие сети школ передового опыта, занятий групп по изучению передовой техники и наилучших приемов организации труда.

План социального развития включает также мероприятия по физическому воспитанию и развитию трудящихся, охране труда и проведению оздоровительных мероприятий. Строительство заводских стадионов, бассейнов, туристических баз, домов отдыха – обычная работа любого коллектива. На многих предприятиях создаются специальные профилактории, лечебницы, осуществляющие меры по укреплению состояния здоровья трудящихся. План мероприятий по социальному обслуживанию коллектива предприятия предполагает расширение сети библиотек, клубов, кружков самодетельности и т. д.

В современных условиях особое значение имеет улучшение бытового и жилищного обслуживания трудящихся. Создание специальных мастерских, комбинатов бытового обслуживания облегчает быт работников, высвобождает их время для спокойного творческого труда, позволяет привлечь в производство дополнительную рабочую силу.

Для белорусской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, на мой взгляд, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников.

## **11. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ**

Мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений работника с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий).

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Разнообразны также мнения респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно – дешево», то на первом месте по оценкам респондентов стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором – оплата проезда. Далее в порядке убывания – страхование, питание, обучение и др.

Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов. 39–67 % от общего числа использующих пакеты имеют проблемы по различным составляющим (рис. 6).

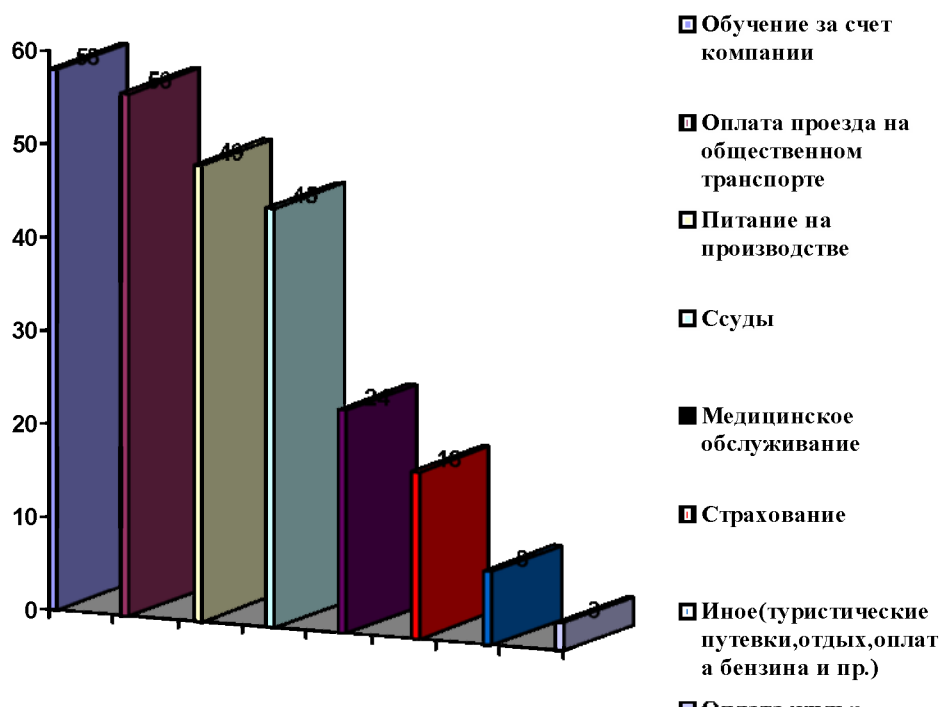


Рис. 6. Состав компенсационного пакета

Таблица 7

Оценка респондентами составляющих компенсационного пакета (в % от числа использующих)

СОСТАВЛЯЮЩАЯ	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ *		ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ *		ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ
	Эффективно	Неэффективно	Дорого	Дешево	
Страхование	50	11	33	5	39
Ссуды	47	9	24	15	40
Обучение	41	7	22	5	50
Питание	37	8	18	14	53
Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др.	37	12	25	0	50
Оплата проезда на общественном транспорте	36	11	12	20	52
Медицинское обслуживание	33	12	21	29	50
Оплата жилья	0	0	33	0	67

Примечание. \* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказала своего суждения по данному поводу.

По данным табл. 7, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (17–33 %, практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке компенсационного пакета (39–67 %).



Рис. 7. Иные формы поощрения персонала

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно – дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т. п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки (рис. 7).

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продаже сотрудникам акций компании. Количество предприятий, реализующих подобные программы, невелико и, судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении или направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т. п.

## 12. ЛОЯЛЬНОСТЬ

У крупной компании возникла серьезная проблема: из нее начали уходить ценные специалисты. В чем причина ухода? Какими средствами можно обеспечить привязанность к организации? Такие вопросы возникли перед руководством. Обычные методы поддержания



лояльности, например высокий уровень зарплаты, оказались неэффективными. Перед консультантами, к которым обратилась компания, стояло несколько задач:

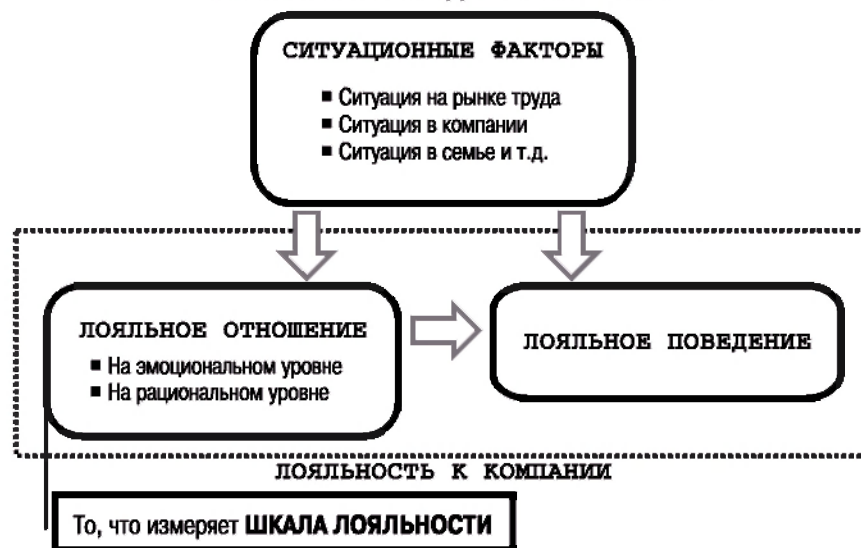
- 1) определить структуру лояльности;
- 2) установить факторы, влияющие на нее;
- 3) измерить уровень лояльности сотрудников.

По итогам проведенной работы были представлены обоснованные рекомендации по повышению и поддержанию лояльности сотрудников компании на заданном уровне.

В последнее время вопрос определения и поддержания лояльности сотрудников становится актуальным для предприятий, работающих в СНГ и Беларуси. Это обусловлено тем, что руководители начинают больше ценить персонал, в обучение и развитие которого они вкладывают немало средств. Кроме того, спрос на ценных сотрудников всегда высок, и практика их переманивания заставляет компании внимательно относиться к лояльности своего персонала.

Целый ряд вопросов связан с таким понятием, как лояльность. Как сотрудники относятся к своей компании? Насколько они привязаны к ней? Как они поведут себя?

### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ



Как видно на схеме, в самой лояльности можно выделить три компонента: лояльность на рациональном и эмоциональном уровнях, которые образуют лояльное отношение к компании, а также на поведенческом уровне, т. е. непосредственные действия сотрудников по отношению к компании.

Лояльное поведение находится под влиянием двух основных элементов: лояльного отношения и ситуационных факторов. Наличие ситуационных факторов в этой модели очень важно, поскольку лояльное отношение не определяет поведение сотрудника полностью.

Лояльность на поведенческом уровне зависит еще и от ситуации на рынке труда, ситуации в компании, семейной ситуации сотрудника и т.д.

Это значит, что 100%-ный контроль лояльности со стороны компании невозможен, поскольку невозможен контроль всех ситуационных факторов, влияющих на нее. Однако в силах компании использовать как минимум две возможности: 1) определить уровень лояльного отношения сотрудников; 2) контролировать наиболее мощный фактор лояльности – ситуацию в компании.

Исследования показывают, что лояльное отношение связано на статистически достоверном уровне с различными компонентами ситуации. Так, например,

неинформированность сотрудников о критериях и объемах предстоящих сокращений значительно снижает их лояльность. Отрицательно сказывается отсутствие перспектив служебного роста. Одним из основных факторов (но не единственным), влияющих на лояльность сотрудников, является заработная плата и система материального вознаграждения в целом. Однако его воздействие может быть нивелировано воздействием других факторов. Так, некоторых сотрудников в значительной степени стимулирует интересное содержание самой работы. Если работа по каким-либо причинам становится рутинной, то даже высокая зарплата не может удержать их в компании.

Почему нужно изучать лояльность персонала? Какие результаты это дает? Самый главный результат – это знание конкретных механизмов поддержания лояльности в конкретной компании. Владея ими, можно принимать эффективные меры по обеспечению необходимого уровня лояльности сотрудников.

Такого рода организационные исследования дают очень важную информацию топ-менеджменту и департаменту по работе с персоналом.

Проведенное исследование показало, что для контроля лояльности очень важно изучать мотивацию персонала. Лучший способ поддержания лояльности на должном уровне – это удовлетворение основных мотивов сотрудников, которые в разных компаниях различны. Задача не в том, чтобы «обслуживать» потребности персонала, а в том, чтобы вовремя обнаружить недостатки в системе управления, которые приводят к выраженной неудовлетворенности сотрудников. Ведь департамент по персоналу не культмассовый сектор (хотя должен заниматься и подобной работой), а структура, которая должна постоянно держать руку на пульсе событий, происходящих в компании, и чутко на них реагировать. Поэтому менеджерам персонала и консультантам важно иметь инструментарий для оценки ситуации в организации, в том числе и уровня лояльности персонала.

Одно из основных проявлений лояльности сотрудников к компании – это привязанность к ней. «Высоколояльный» сотрудник остается в компании, даже если жизненная ситуация подталкивает его к уходу.

Шкала лояльности позволяет измерить степень привязанности сотрудников к компании. На одном из этапов разработки она была стандартизирована на двух контрольных группах. В первую группу вошли сотрудники, которые проявили в своем поведении лояльность к компании, отказавшись от предложения о переходе на другую не менее привлекательную работу. Во вторую группу вошли сотрудники, проявившие нелояльность. В результате специальной процедуры были отобраны вопросы, составившие шкалу лояльности. С ее помощью можно измерять лояльность сотрудников по поведенческим признакам:

- 1) определять лояльность всех опрошенных;
- 2) более тонко измерять уровень лояльности;
- 3) выполнять с помощью математических методов более глубокий анализ механизмов обеспечения лояльности.

Необходимо еще раз отметить, что лояльное отношение к компании и лояльное поведение не во всем совпадают. Лояльное отношение является лишь одной из составляющих лояльного поведения. Существенный фактор, который обуславливает поведение, – это внешний, ситуационный фактор. В соответствии с известной формулой Курта Левина, лояльное поведение – это функция от суммы лояльного отношения и ситуации.

С помощью стандартной шкалы может быть измерено лишь отношение к компании (на эмоциональном и рациональном уровнях). Мысли, чувства и поведение разных людей не всегда совпадают, поэтому вполне закономерно, что нет полного совпадения между показателями по шкале лояльности (мыслями и чувствами) и поведением. Однако нам важно знать лояльное отношение, измеряемое специальной шкалой, поскольку оно хорошо отражает тенденции в компании, негативные и позитивные факторы, действующие в ней.

### **12.1. Исследование лояльности. Изучение скрытой мотивации**

Проблема мотивации персонала создана из противоречия. С одной стороны, ей присущи разнообразие и изменчивость: между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые ими движут. При этом мотивационная сфера даже одного человека нестабильна и изменчива: стоит удовлетворить потребность, и она перестает мотивировать человека.

С другой стороны, существует проблема неосознанной мотивации. Рассчитывая управлять мотивацией, менеджер апеллирует, как правило, к рациональному, сознательному началу в человеке. Между тем большая часть собственных мотивов и действий по мотивированию других не осознается, остается в «глубинах» психики. В этой связи весьма актуальной в литературе является идея айсберга и соотношение 10/90 (известно, что лишь 10 % от общего объема айсберга находится над водой, а остальные 90 % скрыты).

Большинству людей, заполнявших «фирменные» анкеты при приеме на работу, знаком вопрос (или вариации на его тему): «Что Вы больше всего цените: сложность и ответственность работы; стабильность; деньги; престиж фирмы; близость места работы к дому и т. п.?» Человек дает ответ, опираясь на собственные (всего на 10 % верные) представления о самом себе.

А между тем истинный ответ на этот вопрос могут выявить только хороший психологический тест либо же конкретная ситуация, в которую будет поставлен человек.

Генрих Наваррский, например, мог сколько угодно рассуждать о собственной верности идеалам гугенотов. На поставленный земляками вопрос о том, что предпочтительнее: французская корона или приверженность протестантской вере, наверняка осознанно не раз выбирал второе. Однако пошел к католической мессе, как только впереди замаячил Париж.

Сотрудник может неоднократно говорить о лояльности по отношению к фирме и ее руководству... и уйти работать к конкурентам при первой же возможности. А если этот сотрудник является ключевым, если фирма планирует вкладывать деньги в его обучение или реализовать проект под его руководством?

Позволим себе подробнее остановиться на проблеме лояльности человека по отношению к организации. Известно, что человек остается приверженным организации тогда, когда организация способствует удовлетворению его актуальных потребностей. Здесь закономерно возникает вопрос: насколько (в буквальном смысле) способствует? Поскольку потребностная сфера человека динамична, то одни потребности, будучи удовлетворенными, уступают арену человеческой души новым потребностям. А всякая новая потребность на начальном этапе неосознанна и беспредметна. Каждому человеку наверняка знакомо ощущение дискомфорта: «Что-то не так, а что-ли сам не знаю. Вчера еще все было нормально, а теперь...» Пробудилась к жизни новая потребность, которая плохо осознается и еще «не знает», в чем найдет удовлетворение.

Этот дискомфорт подвигает человека к более или менее активному хаотическому поиску. Этот поиск является хаотическим потому, что ищущий еще сам не знает, чего он хочет. Еще вчера человек был удовлетворен своей работой, а сегодня поймал себя на внимательном изучении объявлений о вакансиях. Если спросить: «Зачем читал?», ответом, вероятнее всего, будет: «А просто так!» Таким образом, внешне еще все по-старому, а внутренняя мотивация уже изменилась, и человек стал для своего работодателя «величиной плохо предсказуемой».

Что же делать? Если позволяет время (и деньги) менеджера по персоналу – регулярно проводить беседы по планированию карьеры или тестирование (измерение) скрытой мотивации.

Современные методы тестирования позволяют заглянуть в святая святых – измерить скрытую мотивацию человека, соблюдая при этом этические стандарты.

Человек оценивает определенным образом предложенный набор ключевых понятий (и что очень важно – не подозревая при этом о предмете тестирования). Поскольку процедура является относительно новой и нерастиражированной в популярной и специальной литературе, то предварительная тренировка невозможна и тактика «выдавать желаемое за действительное» здесь не пройдет.

Психолог обрабатывает результаты оценки при помощи компьютера и получает доступ к скрытым ассоциативным рядам личности. Например, ключевое слово «топор» у одного человека становится в ассоциативный ряд, который выглядит следующим образом:

*топор → дрова → огонь → костер → шашилык → друзья → удовольствие.*

А у известного персонажа Достоевского Раскольникова это же слово повлекло, вероятнее всего, совершенно иную цепочку:

*топор → старуха → деньги → убийство → раскаяние.*

Приведем еще один пример из последних исследований. Одна скрытая мотивационная картина предстает перед нами в цепочке:

*материальное вознаграждение → конкретные результаты → успех → своя фирма*

И совсем иная – в цепочке:

*материальное вознаграждение → неудача → непосредственный руководитель → другие фирмы.*

Таким образом, решение мотивационных задач порой затрудняется тем, что потребности конкретного человека развиваются по стихийным и скрытым от наблюдения законам. Однако при этом менеджеру каждый день приходится побуждать людей к определенным, необходимым для организации действиям, поддерживая энергию и настойчивость и преодолевая апатию и усталость.

Поэтому для менеджера по персоналу актуальной является задача расширения зоны осознанных действий по активизации мотивов конкретного человека. Ведь вряд ли стоит оспаривать целесообразное предварительное знакомство с картой местности, по которой собираешься двигаться впервые.

В проблеме лояльности проявляются основные проблемы менеджмента. Лояльность – это своего рода чувствительная мембрана, отражающая все позитивные и негативные процессы, происходящие в компании. Начиная изучать лояльность персонала, организация закономерно выходит на решение своих внутренних проблем. Именно поэтому рассматриваемые вопросы все больше и больше привлекают внимание менеджеров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
2. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 1984.
3. Шипунов, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1996.
4. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – Минск, 1996.
6. Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие. – Волгоград: ВолгГАСА, 1999.
7. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учебное пособие, – Киев., МЗУУП, 1994г.
8. Грейсон, Дж. К. Мл., О’Делл, К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
9. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под. ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: изд-во МГУ, 1996.