

ЕВГЕНИЯ САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ  
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ,  
ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ» ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА  
БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

# Теория ожиданий и команда поколения «X»



Продолжаем публикации, посвященные формированию команды, развитию сплоченности в коллективе и разработке стратегий, которые помогут создать командный дух и повысить эффективность работы компании. В данной статье речь пойдет о сущности и методах стимулирования персонала — мотивации.

## Введение

Алине всегда нравилась ее работа: она вместе с двумя другими девушками была сотрудницей информационно-аналитического отдела одного из государственных университетов. Алина сознавала чувство ответственности за потоки информации, которые обрабатывались ею и в виде документов направлялись по назначению. Недаром руководство увеличило сотрудникам отдела надбавки «за высокие показатели». Одна из девушек, Наташа, поступила на работу в отдел три месяца назад и сразу влилась в коллектив, зарекомендовав себя как хороший ответственный работник. Они с Алиной стали подругами. Однажды на совещании начальник отдела выступила с речью: «Девочки! Мне очень нравится, как работает Наташа, а

вам? Думаю, что ей нужно повысить заработную плату за счет премиальных (которые начисляются по аккордной системе). Так как официально сделать это не удастся, то я предлагаю тебе, Алина, и остальным сотрудницам «поделиться» с ней. Вам ведь повысили надбавки, поэтому вы могли бы отказываться от определенной доли премии каждый месяц, чтобы у человека была мотивация. Вы согласны? Подумайте до завтра, о'кей?».

Такое предложение поставило девушек в тупик: с одной стороны, им действительно очень нравилась Наташа как человек и как коллега, а с другой... Ведь надбавки за высокие показатели зарабатывались годами. Как поступить?..

После совещания Алина сказала Наташе: «Ты знаешь, как я к тебе отношусь, ты

моя подруга. Но, честно говоря, для меня и остальных это будет непростое решение. Не обижайся, но нам нужно подумать». Наташа ответила: «Мне бы не хотелось, чтобы результаты моей работы поощрялись за счет других. Я ужасно неловко себя чувствую».

Думать пришлось недолго: уже на следующий день руководство изменило ситуацию, придя к выводу, что необходимо найти другие резервы премирования. А если бы ответственность за принятие решения осталась за Алиной и ее коллегами? Если бы девушки согласились с предложением руководства? Не стало бы такое положение вещей началом конфликта в коллективе?..

В данной статье речь пойдет о сущности и методах стимулирования персонала — мотивации.

## Принцип ЧЭВДМ

Известно, что для эффективного мотивирования сотрудников руководитель должен уметь видеть и критически оценивать ситуацию. Одно из правил делегирования полномочий в менеджменте — заинтересованность исполнителя. В американской трактовке — это принцип ЧЭВДМ, т.е. «ЧТО В ЭТОМ ДЛЯ МЕНЯ?». Он заключается в том, что прежде чем приступить к выполнению какого-либо задания, сотрудник должен понять выгоду, которую получит в результате его выполнения. Некоторые скептики могут возразить: если принцип ЧЭВДМ лежит в основе всех поступков людей, как же тогда он согласуется с благотворительностью, меценатством, взаимопомощью, дружеской поддержкой? С точки зрения психологии, в этих случаях удовлетворяется потребность заботиться о других и почувствовать себя добрым самаритянином (как бы цинично это ни звучало). Несмотря на простоту принципа ЧЭВДМ, на практике применить его не так просто: ведь для удовлетворения потребности сотрудника у вас может не оказаться того, что ему нужно (в том случае если потребность известна).

## Теория ожиданий (VIE) Виктора Врума

В настоящее время существует огромное множество различных теорий, взглядов и подходов к проблеме мотивации, пытающихся объяснить, что побуждает человека к труду. Один из таких подходов — теория ожиданий (VIE) Виктора Врума — хорошо согласуется с принципом ЧЭВДМ. В основе данной теории лежит идея, что люди будут работать в зависимости от того, что они надеются получить от своих усилий. Мотивация поведения сотрудника определяется тремя факторами:

1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату;

2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению;

3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения.

Таким образом, сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов, умноженных на ожидание.

*Валентность* ( $V$  — *Valence*) — это устойчивость предпочтений сотрудника относительно конкретного результата ( $V = +I, 0, -I$ ).

*Инструментальность* или значимость ( $I$  — *Instrumentality*) — это эталон субъективной оценки сотрудника, а именно ведет ли исходное действие или нет к достижению поставленной цели ( $-I < I < +I$ ).

*Ожидание* ( $E$  — *Expectancy*) — это вероятность достижения определенного результата ( $0 < E < 1$ ).

Предположим, вы стремитесь мотивировать сотрудника вашего коллектива к определенной ситуации. Этот человек работает не так усердно, как вы надеялись. Используя теорию ожиданий для того, чтобы понять, почему результат недостаточно высок, необходимо ответить на следующие вопросы, предлагаемые Э. Дубрином.

1. Имеет ли сотрудник необходимые для выполнения данной работы знания и навыки?

2. Какие гарантии даны этому сотруднику? Получит ли он «обещанную награду» в случае успешного выполнения работы? Обладает ли компания репутацией организации, которая всегда держит обещания? А вы лично?

3. Насколько сотрудник стремится получить то вознаграждение, которое было ему обещано? Стоит ли обещанное вознаграждение поручаемой работы?

Если на некоторые вопросы были получены негативные ответы, то согласно теории ожиданий отрицательный ответ на один из

Удовлетворив возникшую потребность, добившись поставленной цели, человек начинает стремиться к новым высотам (разумеется, речь идет о людях, которые вообще к чему-либо стремятся). Вот почему большинство людей трудно заинтересовать: руководитель удовлетворяет одну из их потребностей, а это приводит к их дальнейшему количественному и качественному росту. Чтобы успешно использовать знания в области мотивации, необходимо понять, какие потребности сотрудник пытается удовлетворить — понять его цикл потребностей. Джим



Рис. Цикл потребностей

вопросов сводит на нет все плюсы при ответе на остальные (так как при умножении отрицательного числа на положительное получаем отрицательный результат).

## Цикл потребностей

В основе любого подхода к системе стимулирования положена теория цикла потребностей (см. рис.), заключающаяся в том, что неудовлетворенные потребности мотивируют нас до тех пор, пока мы их не удовлетворим. Например, если человек неудовлетворен или обеспокоен своим статусом или положением, он стремится снизить эту обеспокоенность.

Кузес, председатель американской консалтинговой компании *TPG/Learning Systems*, в своей книге «Проблемы управления» выделяет следующие наиболее часто встречающиеся потребности сотрудников.

**Достижение.** Люди с сильным стремлением к достижению видят в нем самоцель. Потребность в достижении может быть удовлетворена путем выполнения задания с самого начала до финала или через завершение крупного проекта.

**Власть.** Люди с высокой потребностью во власти чувствуют стремление контролировать ресурсы, такие как кадры и финансы. Чтобы действительно удовлетворить потреб-

ность во власти, человек должен занимать значимый руководящий пост. Тем не менее такого человека может привлечь возможность контролировать, например, главный счет. Для многих ощущать легкий вкус власти лучше, чем не иметь ее вообще.

**Связи.** Люди с высокой потребностью в тесных связях стремятся к установлению близких отношений с другими. Обещая сотруднику включение в стабильную рабочую группу, вы сможете привести к удовлетворению его потребности в тесных близких отношениях с окружающими.

**Признание.** Люди с высокой потребностью в признании хотят добиться высокой оценки своих действий и усилий. Стремление к признанию может быть удовлетворено посредством получения наград или возможности увидеть свои имя в списке ударников производства.

**Доминирование.** Люди с сильной потребностью в доминировании хотят воздействовать на других своим способом мышления, используя при этом насильственные методы. Люди, влекомые жадой власти, зачастую охотно соглашаются вести деловые встречи и другие подобные мероприятия. Руководитель может удовлетворить потребность сотрудника в доминировании, поручив ему какое-нибудь важное дело.

**Порядок.** Люди с высокой потребностью в порядке постоянно стремятся к организации окружающего пространства. Они хотят достичь опрятности, точности и сбалансированности. Изобилие любых проектов может помочь удовлетворить потребность человека в порядке. В качестве примера можно назвать создание базы данных или переоборудование складских помещений.

**Острые ощущения.** Люди с высокой потребностью в острых ощущениях стремятся к рискованным мероприятиям, например, к участию в операции по эвакуации людей при пожаре или других форс-мажорных обстоятельствах, глобальных переговорах и т.д. Такой же эффект может дать продвижение нового товара в высококонкурентной среде. Привлечь такого человека в свой коллектив

вы можете, предложив ему возможность запустить в собственность (акции) компании.

**Безопасность.** Большинство людей обладает сильной потребностью работать в безопасной среде, не подвергаться риску физического или психологического ущерба и быть относительно уверенным в своей зарплатке. Необходимость в безопасности может быть удовлетворена спокойной, дружелюбной обстановкой в производственном коллективе и постоянной работой.

## Люди поколения «X»

Известно, что люди в рамках одной группы могут в значительной степени отличаться друг от друга. Джим Кузес считает, что «людей преклонного возраста не заботят стабильность и безопасность, они согласны на низкую зарплату, только чтобы увидеть запуск высоких технологий». Но в настоящее время это скорее исключение из групповых стереотипов. Американские специалисты в области организационного поведения считают, что в большинстве случаев совокупность ценностей и предпочтений сотрудников определяется их принадлежностью к определенному поколению. Например, люди, рожденные между 1950 и 1965 годом, относятся к представителям поколения «baby-boom», которому свойственны приоритеты, связанные с созданием семьи, с тем, что мужчина должен обеспечивать материальную сторону жизни, а женщина — заниматься домашним хозяйством. В соответствии с этими представлениями именно мужчины в основном заботились о построении карьеры и поэтому хотели независимости, строя свои отношения с коллегами на конкуренции.

Люди, рожденные в период с 1965 по 1985 год, принадлежат так называемому поколению «X». Джим Кузес выделяет несколько основополагающих наблюдений, которые характеризуют представителей поколения «X».

Им нравится разнообразие, они не любят делать одно и то же изо дня в день.

Среди их целей есть необходимость новых испытаний и возможностей. Все осно-

вано не только на деньгах, но на профессиональном росте и развитии.

Они хотят работу, которая была бы «крутой», «клевой» и всепоглощающей.

Они считают, что если будут постоянно расти в профессиональном плане, это обеспечит им уверенность в завтрашнем дне. Главным приоритетом является повышение квалификации.

У них огромная жажда знаний.

В отличие от представителей поколения «baby-boom», которые хотели свободы и независимости, представители поколения «X» предпочитают работать в командной среде.

Они предпочитают учиться на практике и на собственных ошибках.

Они способны изменять установленные шаблоны, считая, что всегда можно найти способ лучше.

Продвижение по карьерной лестнице — это смесь жизненного и рабочего равновесия.

Как и большинство людей, представители поколения «X» заинтересованы в захватывающей, творческой работе, которая предлагает некоторые возможности для команд-

ной работы и позволяет вести спокойную жизнь. (Справедливости ради надо заметить, что иногда эту банальность проще произнести, чем воплотить в жизнь.)

## Заключение

Для того чтобы создать сплоченную команду, необходимо разработать эффективную систему стимулирования, учитывающую стремления, ожидания, мотивы и потребности сотрудников. Принимая во внимание принцип заинтересованности исполнителя при делегировании полномочий, основные положения теории ожиданий Виктора Врума и цикла потребностей, в компании необходимо создать такую корпоративную культуру, которая бы способствовала развитию командного духа. Данный аспект чрезвычайно важен, учитывая жизненные ориентиры, цели, ожидания и вкусы людей современного поколения «X».

Предлагаемый американскими специалистами тест (см. с. 87) предоставит вам некоторый шаблон вашего нынешнего уровня знаний о мотивации.

## Это интересно

### ОФИС НАРАСПАШКУ

Популярные в последние годы офисы со свободной планировкой позволяют эффективно использовать занимаемую площадь. Однако эксперты советуют не увлекаться свободной планировкой.

В офисе, сотрудники которого разделены на кабинеты толстыми стенами, непросто добиться единства коллектива. А когда сотрудники сидят в одном открытом помещении, знают всех по имени и в лицо, просят совета или помощи, то и командный дух воспитать совсем не сложно.

Но далеко не всегда работа бок о бок делает сотрудников членами единой команды или как-то позитивно сказывается на атмосфере в коллективе. Важно учитывать функциональные обязанности сотрудников, характер их работы. Если посадить за соседними столами менеджера по продажам и аналитика, то они просто-напросто будут друг другу мешать и вряд ли качественно выполнят свою работу. Продавец значительную часть своего рабочего времени посвящает телефонным разговорам с клиентами, тогда как аналитику для работы нужна тишина.

Излишне свободная планировка, пространство которой объединяет слишком много людей, может давить на психику сотрудников. Вряд ли кому-то будет комфортно работать, когда по соседству окажется еще полсотни коллег. Работодателю необходимо учитывать, что потребности организации должны также учитывать и бытовой комфорт сотрудника: если человек интровертивен по своей натуре, «передозировка» внимания коллег негативно сказывается на его работе.

По материалам [vedomosti.ru](http://vedomosti.ru)

## ТЕСТ

## «Мой подход к мотивированию других»

Определите, насколько часто вы действуете или думаете в соответствии с предложенными утверждениями, когда пытаетесь мотивировать другого человека: очень редко (ОР), редко (Р), иногда (И), часто (Ч), очень часто (ОЧ).

| № п/п | Утверждение  | ОР | Р | И | Ч | ОЧ |
|-------|--|----|---|---|---|----|
| 1     | Я спрашиваю человека, чего он (она) надеется достичь в данной ситуации   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 2     | Я стараюсь выяснить, имеет ли данный сотрудник способности выполнить то, что мне нужно                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 3     | Когда человек медлит, это значит, что он ленится   | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 4     | Я четко объясняю свои требования человеку, которого хочу заинтересовать  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 5     | Я предпочитаю поощрять человека, чтобы он (она) был заинтересован в успехе                                       | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 6     | Я всегда оказываю поддержку, если человек выполняет мое задание  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 7     | Я умаляю достоинства человека, чтобы он (она) был запуган и выполнил мое задание                                 | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 8     | Я стараюсь, чтобы человек чувствовал, что к нему относятся справедливо   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 9     | Я выяснил, что если я улыбнусь, то могу заставить человека работать столько, сколько мне нужно                   | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 10    | Я стараюсь добиться того, что мне нужно, внушив страх другому  | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 11    | Я четко определяю, что должно быть сделано   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 12    | Я щедро благодарю людей, которые помогли мне завершить работу  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 13    | Хороший результат сам по себе является наградой, поэтому я свожу поощрение до минимума                           | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 14    | Я стараюсь, чтобы мои сотрудники знали, как я ценю их стремление пойти навстречу моим запросам                   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 15    | Честно говоря, я стараюсь в любом случае одинаково вознаградить людей, несмотря на то, как они выполнили задание | 5  | 4 | 3 | 2 | 1  |
| 16    | Когда кто-то, работающий на меня, добивается хорошего результата, я стараюсь оценить его по достоинству          | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 17    | Прежде чем вознаградить человека, я пытаюсь выяснить, что может понравиться ему больше всего                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 18    | По моему мнению, нет смысла вознаграждать за работу, выполняя которую, человек получает зарплату                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 19    | Если человек не знает, как выполнить задание, страдает его мотивация   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 20    | При правильной организации многие должности могут быть самооценностью  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
|       | ВСЕГО  |    |   |   |   |    |

Оцените ваши способности мотиватора.

## Подсчет и интерпретация результатов

**От 90 до 100.** Вы прекрасно знаете и умеете мотивировать других на выполнение заданий. Продолжаете совершенствоваться на основе солидной существующей базы.

**От 50 до 89.** Вы обладаете средним уровнем знаний и навыков по мотивированию других. Вы сможете развить свои способности с помощью дополнительного изучения этой проблемы.

**От 20 до 49.** Чтобы успешно мотивировать окружающих, вам необходимо в значительной степени расширить ваши знания теории и практики мотивации.