



Глава 3

Мотивация персонала как слагаемое корпоративной культуры организации

3.1. Мотивация к труду и удовлетворенность работой

Мы уже говорили о том, что в основе корпоративной культуры лежат определенные ценности. Естественно, что большинство из них так или иначе связано с основным содержанием деятельности людей – работой.

Удовлетворенность работой и, в конечном итоге, ее эффективность во многом определяется особенностями мотивации персонала. Сейчас мы можем констатировать повышение интереса как специалистов, так и руководителей-практиков к проблемам мотивации, так как это одна из важнейших переменных, от которых зависит трудовое поведение. Тесно связаны между собой удовлетворенность работой и удовлетворенность жизнью. Правда, как именно они связаны – на этот вопрос нет единой точки зрения. Наиболее популярными являются две гипотезы: компенсации и генерализации [2]. Суть гипотезы компенсации в том, что люди, не находящие удовлетворения в работе, компенсируют его отсутствие, стараясь сделать так, чтобы остальные аспекты жизни приносили больше удовольствия. Гипотеза о генерализации (или выплескивании) основана на предположении о том, что удовлетворенность (или неудовлетворенность) генерализуется с трудовой на нетрудовую деятельность («выплескивается»). В различных исследованиях можно встретить подтверждение как одной, так и другой гипотезы. И объяснение этого факта кроется, скорее всего, в индивидуальных характеристиках людей, в том, насколько для них важна работа. Реакция на удовлетворенность (неудовлетворенность) работой людей, которые не придают ей большого значения, могут сильно отличаться от реакций тех, для которых работа играет жизненно важную роль.

Люди ставят перед собой определенные цели и пытаются осуществить их, имея соответствующие побуждения достигнуть этих целей. Они могут

быть разными: например, стремление добиться успеха в профессиональной деятельности, получить признание среди людей, удовлетворить материальные потребности и т. д.

Однако наличие цели не означает, что она будет достигнута. Человек будет стремиться к ее осуществлению, если она «захватит» его мысли, чувства, желания, интересы.

В человеке существует определенный «стержень», то есть черты, которые накладывают отпечаток на все его поведение. Поэтому одни люди исходят, главным образом, из материальных побуждений, другие – из чувства долга, третьи – пытаются избегать критики, обсуждения. Но в любом случае цель становится внутренним двигателем поведения людей. Спрашивается, почему человек поступает именно так, а не иначе? Чтобы ответить на него, следует обратиться к понятию «мотива» поведения.

Термин «мотив» может обозначать разные явления: инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, идеалы, ценностные ориентации. Под мотивом понимаются определенные побуждения к действию [3].

Люди не всегда понимают почему они поступают так, а не иначе. Но, не смотря на это, их поведение всегда определяется теми или иными мотивами. И так, по своему существу термин «мотив» служит для обозначения побудительной силы, повода к действию.

В психологии используется также термин «мотивация», под которым понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.

Мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивации» входят элементы активации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Поэтому именно мотивация дает ответ на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Каждый человек попадает в различные жизненные ситуации. В поведении его проявляются самые разные мотивы, причем, часто мало совместимые друг с другом. Возможна ситуация, когда «срабатывают» несколько взаимосвязанных мотивов. Например, человек, работающий ради личного интереса, рассчитывает также на то, что получит вознаграждение за свой труд.

Многие мотивы скрыты в самом содержании труда. Обычно желание трудиться появляется у человека, когда он уверен в пользе, которую он может принести своим трудом своим близким, другим людям. А так как это значимо для него самого, то он будет стремиться работать.

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. *Положительная мотивация* — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек. *Отрицательная мотивация* связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. В результате люди привыкают к воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него, подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие может оказывать и материальное вознаграждение. Если человек постоянно получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свою мотивационную нагрузку, перестает восприниматься как вознаграждение. Психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация отражается не только на результатах труда, но и влияет на личность работника [1, 2, 4].

Каким бы ни был труд, он всегда имеет определенный смысл и содержание. Смысл — это то, ради чего он осуществляется, то есть его конечная цель. Содержание труда — это то, что переживается работником как нечто важное и существенное и связано с его потребностями.

Если труд абсурден, лишен всякого смысла, то это вызывает у человека психологический дискомфорт (вспомните известный миф о Сизифе).

Существенным фактором, позволяющим иметь положительную мотивацию, является потребность в смысле жизни. Наиболее основательно проанализирована эта человеческая потребность в трудах известного австрийского психолога В. Франкла [11]. Он рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, имеющую отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую.

Неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую люди не всегда могут осознать и сформулировать, часто приводит, по В. Франклу, к «экзистенциальной фрустрации». Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личных особенностей людей и воспитания, поэтому в ряде случаев оно может принимать уродливые формы и выражаться в неудержимом стремлении к власти, деньгам.

В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности, дает возможность построить прочную базу культуры организации.

В психологии нет единого мнения являются ли осознаваемыми все мотивы человеческого поведения или нет. Ясно одно — поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, от которых зависит характер и направленность трудовой деятельности человека.

Мотив является изначально побудительной силой, поводом к конкретному действию. Трудности использования термина «мотив» появляются, когда его начинают употреблять в качестве инструмента психологического анализа. Гораздо чаще, чем термин «мотив», психологи применяют другое понятие — «мотивация».

Некоторые авторы (И. А. Васильев, М. Ш. Магомед-Эминов) [3] при рассмотрении определенных форм активности понимают под мотивацией процесс психической регуляции конкретной деятельности. Так, например, мотивация достижения — это психическая регуляция деятельности в ситуациях достижения, в которых может быть реализован мотив достижения. «Мотив» является важной основополагающей характеристикой мотивации

Система всех побуждений: мотивов, потребностей, диспозиций, интересов носит название «мотивационной сферы личности».

Как говорил Л. С. Выготский, мотивация — это «психическая система», то есть особый вид психических процессов, регулирующих человеческую деятельность [2].

С точки зрения проблем кадрового менеджмента, особый интерес представляют теории трудовой мотивации, так как деятельность человека, включенного в систему управленческих функций и целей организации, тесно связана со сложившейся у него мотивацией поведения.

Трудовая деятельность человека непосредственно связана с системой мотивационных сил, мотивационные же факторы, в свою очередь, находятся в сложном взаимодействии с другими факторами — ситуативными, индивидуальными. К ситуативным характеристикам относят организационные и социальные условия: количество работающего персонала, структура организации, психологический климат, отношения подчиненных к руководителю.

Кроме того, на трудовую деятельность людей оказывают воздействие системы коммуникаций, иерархия власти и соподчинения, процедура принятия решений, характер взаимодействия членов группы. К индивидуаль-

ным характеристикам относят интересы, склонности, желания, установки, знания, умения, навыки, уровень интеллекта, коммуникабельность. Тем не менее, мотивационные аспекты являются одними из определяющих для сотрудников в оценке ими как привлекательности работы в данном конкретном месте, так и для оценки корпоративной культуры в целом.

3.2. Теория мотивации и их применение на практике

В психологии насчитывается не один десяток теории мотивации, принадлежащих как отечественным, так и зарубежным авторам. Приведем краткий обзор наиболее популярных в психологии менеджмента теорий [1, 2, 5, 7, 8].

Модели мотивации можно разбить на три основные группы:

1. Директивные модели, дающие ответ на вопрос «Как мотивировать?».

К ним можно отнести:

- теорию Ф. У. Тейлора (модель «кнута и пряника»);
- теорию Э. Мэйо (модель «человеческих отношений»);
- теорию Д. Мак-Грегора (модель, интегрирующая две предыдущие).

2. Содержательные модели, дающие ответ на вопрос «Что вызывает желательное поведение?»:

- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- двухфакторная модель Ф. Херцберга;
- теория «потребностей в достижении» Мак-Клеланда и Д. Аткинсона.

3. Процессуальные модели, отвечающие на вопрос «Как желаемое поведение порождается и осуществляется?»:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости С. Адамс;
- интеграционная теория Л. Портера и Э. Лоулера (включающая элементы теории ожиданий и теорий справедливости).

Теория Ф. У. Тейлора

Это одна из наиболее ранних теорий мотивации труда. Ее называли теорией раннего «научного управления». Не будучи ни психологом, ни социологом, Ф.У.Тейлор, опираясь на экономическое принуждение, по существу создал теорию действия человеческого фактора на повышение производительности труда. Он применял один-единственный стимул – денежный, считая его самым главным в мире и самым эффективным. Основное правило его работы – обращение к индивидуальному работнику. Ф. У. Тейлор говорил, что «при научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадами». Все формы коллективного стимулирования он отбрасывал.

Видя в рабочем только исполнителя, он стоял за жесткое разделение труда. Такие явления, как удовлетворенность трудом, творчество, эмоции и многие другие, не существовали для него, когда речь шла о работнике.

Ф. У. Тейлор полностью отвергал психологические и социально-психологические факторы повышения трудовой активности работников, поэтому его теория является для нас любопытным примером ортодоксального подхода к трудовой мотивации. Однако ее не следует игнорировать, поскольку она еще используется до настоящего времени на многих предприятиях западного типа, о чем свидетельствуют данные ученых-экспертов, занимающиеся проблемами управления.

Теория Э. Мэйо (20-е годы XX в.)

На смену теории Тейлора пришла «концепция человеческих отношений», автором которой был Э. Мэйо. По-другому она называлась «новым паттернализмом». Мэйо рассматривал свою концепцию как «совместный плод социологии и психологии». Из этого определения возник термин «психосоциология предприятия». Вся работа Мэйо была направлена на достижение согласия рабочего с программой администрации предприятия, а также на снижение недовольства, облегчение адаптации и преодоление отчуждения работника.

Психологическим методам в управлении Э. Мэйо придавал первостепенное значение, не обращая внимания на социальные факторы, в частности на классовое строение общества. Он возлагал большие надежды на просвещение менеджеров, которые могли бы смягчить «человеческие отношения» в промышленности. Таким образом, центр внимания проблем взаимоотношений рабочих с хозяевами был перенесен на менеджеров, которые были так же, как и рабочие, наемными работниками и, если возникали конфликты внутри предприятия, то все внимание рабочих можно было обратить на менеджеров, которых всегда можно было заменить.

Теория мотивации Д. Мак-Грегора (середина 60-х годов XX в.)

Теория трудовой мотивации Д. Мак-Грегора была опубликована в 1964 г. в книге «Человеческая сторона предприятия». По существу эта теория была попыткой соединить тейлоризм с теорией Э. Мэйо.

Теория Д. Мак-Грегора — двухфакторная, содержащая в себе, по сути, две противоположные теории: «теорию х» и «теорию у».

«Теории х» соответствует многоэтажная пирамида управления, где нижние звенья выполняют только приказы «сверху», не проявляя никакой инициативы. Основные положения «теории х» сводятся к следующему:

- средний работник не любит трудиться. Основной тенденцией его поведения является уклонение от работы;
- работников нужно принуждать к работе. Средствами принуждения могут быть угрозы, наказания, награды;
- средний работник избегает инициативы.

По свидетельству Д. Мак-Грегора, эта теория дает определенные результаты, но она противоречит современным знаниям, в том числе и полученным в психологических исследованиях. Старые методы управления рождают страх у работников, апатию, а иногда и активное недовольство, потерю интереса к работе, уход с работы, снижение выработки, конфликты.

В «теории у» повышенное внимание уделено взаимоотношениям, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям, предоставляющей возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении.

Основные положения этой теории:

а) физический или умственный труд столь же естественны, как игра или отдых;

б) внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации. Командование и прямое принуждение не являются лучшими способами управления;

в) достижение цели само по себе является внутренней наградой. При этом реализуется самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека. Этой стороне мотивации придают слишком малое значение;

г) можно создать такие условия, когда средний человек будет стремиться к ответственности;

д) среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству. Изобретательность среднего рабочего способна пережить любую систему контроля, придуманную администрацией;

е) традиционные методы управления подавляют интеллектуальные возможности обычного человека. Большинство менеджеров «старого типа» являются сторонниками жесткой линии в отношении подчиненных. Они не считаются со стремлением подчиненных к повышению знаний, квалификации, к участию в разрешении сложных проблем. Управляющие «привязывают» людей к выполнению простых или ограниченных операций,

мешают развитию чувства ответственности, поощряют пассивность, лишают работу ее содержания.

В последние годы «теория у» получила развитие как «теория z» на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию «человеческого потенциала» считаются два основных признака:

1) гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Руководители беспокоятся о стабильности рабочей силы, так как стабильность служит мощным стимулом для рабочих и служащих, укрепляет чувство корпоративной общности, отношения рядовых сотрудников с руководством;

2) гласность и ценности корпорации. Работники всех уровней управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает горизонтальные и вертикальные связи и производительность труда.

В «теории z» каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями предприятия. Именно этим объясняются высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях. Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден, что он важное и необходимое лицо и что ее судьба лежит на его плечах.

Иерархическая модель потребностей А. Маслоу

Известный американский психолог А. Маслоу понимал, что люди имеют множество потребностей, но основные, с его точки зрения, можно классифицировать по некоторым основаниям. Им были выделены следующие виды (и уровни) потребностей:

1) физиологические потребности (низший уровень) — потребности в воде, пище, жилище, отдыхе, сексе;

2) потребности в безопасности, уверенности в будущем. Эти потребности понимают в расширенном смысле: безопасность от физических и психологических угроз, а также уверенность в том, что физиологические потребности в будущем будут удовлетворены;

3) социальные потребности (потребности в причастности) — это потребность принадлежать определенной группе, быть понятым другими, в любви, социальном взаимодействии, привязанности, поддержке. Эти потребности А. Маслоу относил к потребностям роста;

4) потребности в уважении. Они включают потребности в самоуважении, признании. Это также потребности роста;

5) потребности самовыражения (самоактуализации). Это высший уровень потребностей. Он заключается в реализации своих потенциальных возможностей и росте личности.

Все указанные потребности укладываются в строгую иерархическую структуру. С точки зрения А. Маслоу, потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности нужды. Удовлетворение высшего уровня потребностей роста (самоуправление) достигает лишь относительно небольшая часть людей, поскольку здесь речь идет о творчестве, креативности, независимости, ответственности и других свойствах развитой личности.

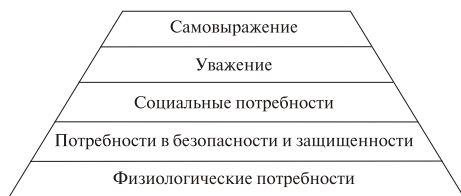


Рис. 3.1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Теория А. Маслоу имела важное значение для управления организациями. Менеджеры стали понимать почему люди хотят или, наоборот, не хотят трудиться. Стало понятно, что мотивация определяется широким диапазоном потребностей личности. Чтобы правильно мотивировать своих подчиненных, руководитель должен знать потребности исполнителей, учитывать их, создавать возможности для их удовлетворения с тем, чтобы работник стремился выполнять не только личные, но и общие цели, которые ставит организация.

Ниже приведен перечень некоторых действий, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения вторичных потребностей по классификации Маслоу [7 с.439-440].

Социальные потребности:

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создавайте на рабочих местах дух единой команды. Проводите с подчиненными периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

- Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
- Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
- Обеспечивайте обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Теория Ф. Херцберга (60-е годы XX в.)

Ф. Херцбергом была предложена концепция стимулирования работников, которую он назвал «мотивационно-гигиенической» или «теорией обогащения работы».

Ф. Херцберг классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы. Первую группу составили “факторы гигиены” – все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, физические условия труда). По мнению Ф. Херцберга, эти факторы наиболее часто вызывают недовольство со стороны работников. Если налицо эти явления, среди рабочих растут прогулы, увеличивается текучесть рабочей силы, растет травматизм, снижается производительность труда, увеличивается брак в работе. Улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но это только на короткий срок, затем к ним привыкают как к должному.

Главным стимулятором Ф. Херцберг считал саму работу и связанные с ней потребности признания, достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореа-

лизацию работника в труде. Ради такой работы люди готовы терпеть и плохие условия, и плохого мастера.

В отличие от «факторов гигиены», эти стимулы действуют длительное время и являются более надежными.

Следует отметить, что Ф. Херцберг выявил факторы, влияющие на удовлетворенность работой с помощью метода полуструктурированного интервью. Применяв метод контент-анализа, он выделил факторы, приводящие к переживанию состояния удовлетворенности трудом. Это:

- 1) достижения в работе;
- 2) признание;
- 3) работа как таковая (скучная, монотонная, легкая или трудная, строго регламентированная или свободная);
- 4) ответственность (как степень контроля за своей работой и проявления власти над другими работниками);
- 5) продвижение работника в виде изменения его статуса;
- 6) возможности роста, связанные с получением новых знаний, умений, навыков и профессионализма;
- 7) заработок;
- 8) межличностные отношения как по горизонтали, так и по вертикали;
- 9) техническое руководство, связанное с компетентностью руководителя;
- 10) политика компании;
- 11) условия труда;
- 12) личная жизнь;
- 13) гарантия работы как наличие или отсутствие уверенности в завтрашнем дне.

Среди перечисленных им были выделены факторы 1 и 2 уровней: факторы удовлетворенности (1) и факторы неудовлетворенности (2).

Противоположностью удовлетворенности является не неудовлетворенность, а отсутствие удовлетворенности. Удовлетворение одних потребностей приводит только к снятию неудовлетворенности трудом, тогда как неудовлетворение других — к росту неудовлетворенности трудом. Факторы неудовлетворенности он назвал «гигиеническими» по аналогии к медицинскому термину как профилактическое средство, уменьшающее возможность заболевания.

Полное удовлетворение от работы можно получить, по данным Ф. Херцберга, когда достигается поставленная цель и работник получает признание, имеет возможность профессионального роста и т. д., о чем говорилось выше. Такие факторы он назвал «мотиваторами», не видя разницы между мотивами и стимулами (хотя в действительности они существуют).

Состояние удовлетворенности трудом возникает, с его точки зрения, когда появляется положительная мотивация к работе. Это имеет место при выполнении интересной, ответственной работы.

Ф. Херцберг выделил 15 критериев мотивирующей организации труда.

1. Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и всем, кто требует действия других.

2. Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц.

3. Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он.

4. Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то», по возможности, должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе.

5. Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются.

6. Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное).

9. Быстрота получения сотрудниками информации является мерилом их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации принижают их и снижают готовность к труду.

10. Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Она должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы в свои действия.

11. Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия.

12. Любая работа будет выполняться лучше при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом.

13. Большинство работников стремятся в процессе работы получить новые знания. К повышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным.

14. Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации.

15. Большой проблемой является возможность для работника иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе «затраты – результат».

Как мы видим, эти критерии вполне современны и могут стать отправной точкой для разработки системы мотивации.

Теория Д. Мак Клелланда и Д. Аткинсона (70-е годы XX в.)

В решении управленческих проблем сыграла свою роль мотивационная теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона. Эти авторы пытались дать объективную оценку научным способам измерения мотивации, выделив три фактора:

- 1) стремление к успеху;
- 2) получение признания;
- 3) стремление к власти.

Стремление к успеху они рассматривали как стремление выделиться, получить доступ к жизненным ценностям. Человек, стремящийся к успеху, любит решать проблемы, ставит и решает сложные задачи и хочет получить позитивные отзывы о своей деятельности.

Стремление к власти, с точки зрения Д. Макклелланда и Д. Аткинсона, – это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать. Стремящийся к власти человек хочет управлять другими, влияя на них и радуясь своему могуществу.

Жажда получить признание представляет собой стремление установить дружеские отношения с окружающими. Такой человек ориентирован на сотрудничество, стараясь поддерживать необходимые для этого отношения.

Если работник стремиться к успеху, ему необходимо помочь реализовать свои возможности в процессе работы. Таких людей считают находкой для организации.

Движущие силы человеческого поведения заложены в сложной структуре человеческой деятельности, детерминированной различными мотивационными факторами в зависимости от особенностей личности человека. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или неосознанно и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы, под действием которых совершаются поступки. Человек с низкой самооценкой ищет неудачу в самом себе. И наоборот, человек с высокой самооценкой видит неудачу вне самого себя – в руководстве, в других людях или обстоятельствах.

Например, желание достичь успеха у руководителя проявляется в инициативном поведении, в стремлении к соревнованию и разумному

риску. И, наоборот, в случае преобладания тенденции боязни неуспеха руководитель уклоняется от участия в деятельности, связанной с необходимостью проявлять инициативу и ответственность, постоянно выбирает линию поведения, сводящую к минимуму вероятность нанесения ущерба собственному престижу.

Теория ожиданий В. Врума

Теория ожиданий основывается на тезисе о том, что неудовлетворенная потребность — не единственный мотиватор, побуждающий человека достигать определенной цели. Каждый сотрудник должен быть уверен в том, что к удовлетворению его потребности приведет выбранная им модель поведения.

Схематично содержание теории ожиданий может быть представлено следующей формулой [7]:

Ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты	×	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение	×	Ожидаемая ценность вознаграждения	=	МОТИВАЦИЯ
---	---	--	---	-----------------------------------	---	-----------

Теория ожиданий утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые: 1) приведут к удовлетворению его потребностей; 2) имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха. Другими словами, прежде чем сделать что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, который необходимо затратить для его достижения.

В основе теории несколько достаточно простых предположений об организационном поведении индивидов:

- люди по-разному оценивают результаты труда из-за индивидуальных различий в потребностях;
- выбор определенного образа действий происходит сознательно;
- основным фактором, предопределяющим данный выбор, является ожидание трансформации действия в желаемый результат.

Следует учесть, что процесс оценки возможной мотивации осложняется рядом факторов. Л. Джуэлл отмечает, что некоторые работники, просчитывая свои действия «на несколько ходов вперед», жертвуют текущими выгодами ради высокого вознаграждения в будущем; интенсив-

ность трудовых усилий других определяется не столько вознаграждением, сколько, предположим, чувством долга (отношениями с менеджером в прошлом); третьи выполняют задание на приемлемом уровне из страха потерять работу; четвертые просто отличаются особыми способностями [2].

Теория справедливости С. Адамс

В теориях справедливости мотивационный процесс сводится к соотношению индивидом усилий, затраченных им на выполнение им определенной работы и полученного в результате вознаграждения с усилиями и вознаграждением своего коллеги. Данный процесс может быть описан следующей формулой:

$$\frac{\text{Результаты работника}}{\text{Вклад работника}} = \frac{\text{? Результаты других сотрудников}}{\text{Вклад других сотрудников}}$$

Таблица 3.1

Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия (Л. Джуэлл)

Тип реакции на несправедливость	Возможные поведенческие реакции на завышенное вознаграждение	Возможные поведенческие реакции на недостаточное вознаграждение
Внутренняя, физическая	Повышение интенсивности труда	Уменьшение производительности труда
Внутренняя, психологическая	Обесценение поощрения	Завышение ценностей поощрения
Внешняя, физическая	Побуждение референтных индивидов к требованию дополнительного вознаграждения	Торг за дополнительные поощрения; увольнение
Внешняя, психологическая	Изменение объекта сравнения	Изменение референтного индивида

Понятие **вклада** объединяет разнообразнейшие элементы, которые работникам приходится приносить на «алтарь» результата — образование, трудовой стаж, предшествующий опыт работы, преданность и участие, время и усилия, творчество и трудовые достижения. **Результат** — это система вознаграждений, которые сотрудники воспринимают как получаемые от своей работы и работодателей: заработная плата и премии, дополнительные льготы, гарантия рабочего места, социальные и психологические поощрения.

Работники анализируют справедливость собственных «контрактов» результата/вклада и затем сравнивают их с контрактами коллег, занятых на сходных работах, и других сотрудников.

Если же в результате сравнения у работников возникает представление о нарушении справедливости, то они могут демонстрировать различные типы реакции (см. табл. 3.1).

Интеграционная теория Л. Портера и Л. Лоуэра

Модель Лаймона Портера и Эдварда Лоуэра является усовершенствованным вариантом теории ожиданий, обогащенным элементами теории справедливости. В ней фигурируют уже пять переменных.

Согласно этой модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей и характера человека;
- 3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от еще двух переменных:

- ценности вознаграждения;
- того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями.

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой как внутреннее, так и внешнее вознаграждение. Следует учитывать, что люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения за представленные результаты.

Удовлетворение — выступает результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие же ценности вознаграждения оказывает влияние на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории — **результативный труд ведет к удовлетворению** — существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам. Раньше преобладал взгляд, согласно кото-

рому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход **Портера-Лоулера** другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

В завершении рассмотрения теорий мотивации процитируем слова В. Савенко: «Содержательные и процессуальные теории взаимодополняют друг друга, выступая разными сторонами одной модели. Современному менеджеру не обойтись без иерархии потребностей, от которой во многом зависит идеология организационного строительства, философия бизнеса и миссия компании. Однако, игнорируя ситуативные и индивидуальные характеристики мотивационных факторов, он рискует создать оторванную от реальности систему мотивации, в которой ценности и процесс будут разъединены» [8 с. 37].

Познакомившись с различными теориями мотивации труда, мы получаем возможность использовать эти теоретические знания в концепции корпоративной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Существует афоризм, согласно которому успешность работы организации является производением способностей и мотивации ее сотрудником. Но достаточно часты ситуации, когда люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. Все это симптомы широко распространенной корпоративной болезни — «демотивация работников».

Пытаясь вылечить эту болезнь, корпоративные психологи пришли к выводу, согласно которому профессиональный энтузиазм исполнителей зависит от трех моментов [4]:

— *во-первых*, это уверенность (либо неуверенность) работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату — росту объема продаж, своевременной разработке нового продукта, успешной реализации предпринятого проекта, повышению качества обслуживания клиентов;

— *во-вторых*, степень уверенности, что достигнутые результаты не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством;

— *в-третьих*, это ценность в глазах работника самого ожидаемого поощрения.

Соответственно, понимание, в каком из звеньев данной цепи существует сбой, позволяет руководителю совместно с менеджером по персоналу наметить основные направления действий по повышению уровня мотивированности своих сотрудников.

Вырабатывая систему мотивации, следует учитывать, что мотивы трудовой деятельности достаточно разнообразны, и в зависимости от состава сотрудников, могут образовывать различные иерархии. Так, например, Г. Н. Сарган и другие выделяют следующие виды мотивов к труду.

1. Мотив *социальности* (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом (потребность «работать в хорошем коллективе», актуальна и для работников на постсоветском пространстве).

2. Мотив *самоутверждения* характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. По мнению Херцберга, он является главным мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив *самостоятельности* присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив *надежности (стабильности)* присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и т.д.) доля россиян (можно предположить и украинцев), ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив *приобретения нового* (знания, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов стимулирующего воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив *справедливости*. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости, с точки зрения работников, ведет к демотивации (особенно это касается вознаграждений и политики продвижения по службе).

7. Мотив *состязательности* как основа организации соревнования на предприятии — один из сильнейших мотивов, действующий во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект [9 с. 115].

Коррелируют с видами мотивов к труду и типы мотивации работников [9 с. 116].

«Инструментально» мотивированный работник ориентирован на «голый» заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей,

знание и возможности. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

«*Патриот*» характеризуется тем, что основой его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т. д.

«*Хозяйская*» мотивация основана на достижении и преумножении собственности, богатства, материальных благ и т. п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивации. Для него достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически не ограничены.

Люмпенизированный работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенность порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Современная психология предлагает широкий спектр технологий управления рабочей мотивацией.

Например, эффективным способом совершенствования компетенции в сфере мотивирования выступает **коучинг** – индивидуализированная технология развития менеджерского потенциала. Коучинг предусматривает диагностику сложившегося у данного руководителя стиля мотивирования, составление совместно с консультантом плана развития и отслеживание успешности развития в ходе периодических сессий.

Управление трудовой мотивацией предполагает и учет гендерных различий, так как существует достаточно много организаций, фирм, где сотрудники достаточно однородны по половому составу. Исследования же в рамках психологии гендерных различий продемонстрировали достаточно значимые отличия в мотивационно-потребностной сфере женщин и мужчин.

Многие традиционно ориентированные женщины рассматривают работу только как средство для поддержания или повышения семейного благосостояния и, получив финансовую возможность не работать, полностью посвящают себя семье и дому, рассматривая эту сферу как приоритетную. С другой стороны, с каждым годом возрастает количество женщин, стремящихся к достижению высокого социального статуса, карьерных вершин, получению удовольствия от занятия своей профессиональной деятельностью.

Как отмечает Хохлова Т. П. [12], мотивация трудовой деятельности женщин имеет определенные отличия. Так, в частности, женщины имеют более подвижную мотивационную структуру – например, если женщина

чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако, она же может стремиться к завоеванию самостоятельного статуса в целях самореализации и утверждения собственной «полноценности». Если же женщина одинока, работает из-за материальной необходимости, позиция ее меняется — ярче проявляется стремление к стабильности, уверенности в будущем, обеспечении средств существования.

Исследования мотивации достижения цели также выявили ряд гендерных различий. У мужчин, по сравнению с женщинами, выше уровень ориентации на успех и стремление к конкуренции, в то время как у женщин выше уровень ориентации на достижение личных целей [2 с. 37]. Так как многие сферы профессиональной деятельности имеют ярко выраженную гендерную доминанту, то не учитывать различия в мотивации женщин и мужчин при планировании мероприятий по стимулированию работы персонала просто невозможно.

Работа специалистов по созданию действенной системы мотивации даст максимальный эффект, будучи подкрепленной мерами общеорганизационного порядка, и, в частности, соответствующей «доводкой» корпоративной культуры организации. В первую очередь речь идет о росте информационной открытости руководства компании по отношению к подчиненным, гарантиях профессионального обучения и должностного роста.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте роль мотивов и мотивации в деятельности человека.
2. Как связаны между собой удовлетворенность работой и удовлетворенность жизнью?
3. Дайте общую характеристику гипотезы генерализации.
4. Дайте общую характеристику гипотезы компенсации.
5. Какие виды мотивации могут проявляться в производственной деятельности человека?
6. Дайте общую характеристику теориям трудовой мотивации.
7. Аргументируйте возможность применения иерархической модели потребностей А. Маслоу в практике менеджера по персоналу.
8. Какие факторы влияют на удовлетворенность персонала работой (по Ф. Херцбергу)?
9. Каковы основные критерии мотивирующей организации труда?
10. Теории «х», «у» и «z». Дайте сравнительный анализ этих подходов к мотивации труда.

11. Как отражаются стремления к успеху, получению признания и к власти в трудовой деятельности человека?

12. От каких факторов зависит трудовой энтузиазм современных работников?

13. Каковы особенности мотивации трудовой деятельности женщин?

14. Каковы гендерные различия в ориентациях на успех и достижение личных целей?

Список литературы

1. *Блинов А. О.* Искусство управления персоналом /А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2001.
2. Джунелл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов. СПб, 2001.
3. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000.
4. *Кириллов Л.* Как заставить сотрудников «гореть» на работе /Л. Кириллов // Упр. персоналом. – 2000. – № 6. – С. 26–31.
5. *Музыкант В. Л.* Теория и практика современной рекламы / В. Л. Музыкант. – М.: Инфра-М, 1998.
6. *О’Шонесси Д.* Принципы организации управления фирмой / Д. О’Шонесси. – М.: Прогресс, 1979.
7. Психология менеджмента. Под ред. Проф. Г.С.Никофорова. Харьков, 2002.
8. *Савенко В.* Практика мотивации: недостающее звено// Менеджмент и менеджер, 2002.—С.39–41
9. *Сартан Г. Н., Смирнов А. Ю., Гудимов В. В., Подхватилин Н. В., Алешунас М. Р.* Новые технологии управления персоналом. – СПб., 2003.
10. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.
11. *Франкл В.* Человек в поисках смысла: Пер. с англ. и нем. / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990.
12. *Хохлова Т. П.* Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления /Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001 – №2. – С. 67–74.

3.3. ПРАКТИКУМ к главе 3

Методики для диагностики особенностей мотивации персонала

ТЕСТ № 1: «Что мы хотим получить от своей работы?»

Для команды очень важна мотивационная общность, единство в ответе на вопрос: «Что мы хотим получить от своей работы?».

Предлагаемый ниже тест «Что люди хотят получить от своей работы?» основан на мотивационной теории Херцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у членов команды.

Инструкция

Оцените по пятибалльной шкале степень важности каждого из нижеуказанных факторов, влияющих на ваше отношение к работе. Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» (5 баллов) и «не важно» (1 балл).

Факторы		Балл
1.	Интересное содержание работы	1 2 3 4 5
2.	Хороший начальник	1 2 3 4 5
3.	Признание проделанной вами работы, уважение к вам	1 2 3 4 5
4.	Возможность продвижения по службе	1 2 3 4 5
5.	Удовлетворенность личной жизнью	1 2 3 4 5
6.	Престижность работы	1 2 3 4 5
7.	Ответственная работа	1 2 3 4 5
8.	Хорошие условия для работы	1 2 3 4 5
9.	Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.	1 2 3 4 5
10.	Возможность самосовершенствования	1 2 3 4 5
11.	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.	1 2 3 4 5
12.	Чувство безопасности, связанное с работой	1 2 3 4 5

Подведите итоги

По результатам теста необходимо заполнить таблицу и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у того или иного члена вашей команды.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

ТЕСТ № 2: «Методика диагностики степени удовлетворения основных потребностей»

Инструкция

Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

Сначала оцените 1-е утверждение со 2-м, 3-м и т. д. и результат впишите в первую колонку. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-им, потом с 4-ым и т. д., и вписываете результат во вторую колонку.

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух проговорить фразу «Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.

9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
- Быть понятым другими.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

КЛЮЧ

а) Закончив работу, подсчитайте количество баллов (то есть выборов), выпавших на каждое утверждение.

Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов и расположите их по иерархии.

Это ваши главные потребности.

б) Для определения степени удовлетворенности 5-ти главных потребностей, подсчитайте сумму баллов по пяти секциям по следующим вопросам:

1. Материальные потребности: 4, 8, 13.
2. Потребности в безопасности: 3, 6, 10.
3. Социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15.
4. Потребности в признании: 1, 9, 12.
5. Потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

РЕЗУЛЬТАТ

Подсчитайте суммы баллов по каждой из 5-ти секций и отложите на вертикальной оси графика результата. По точкам-баллам постройте общий

график результата, который укажет три зоны удовлетворенности по пяти потребностям.

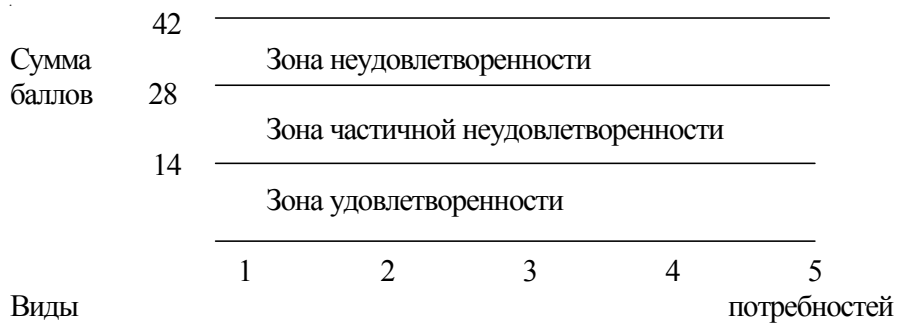


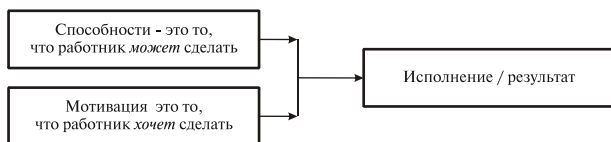
График результата: степень удовлетворения потребностей.

3.4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ “В папку менеджера по персоналу”

Мотивация персонала

*Нет мотивирования
вообще, как нет одинаковых
организаций и одинаковых людей*

На выполнение персоналом своих функций в наибольшей степени влияют их способности и мотивация.



Создавая свою систему мотивирования, необходимо:

1. Ясно понимать стратегию организации и цели своего подразделения.
2. Сформировать четкую количественную систему критериев оценки качества и эффективности работы.
3. Выработать систему поощрений.
4. Выявить соответствие индивидуальности человека и предполагаемого поощрения (кому – что).
5. Внедрять систему мотивации, отслеживать ее результативность и, по мере необходимости, корректировать.

Мотивационный пакет предприятия – это ряд мероприятий, направленных на увеличение влияния мотивирующих факторов и снижение влияния демотивирующих.

Залогом эффективного труда сотрудника является максимально возможное совпадение его индивидуальных мотивов и целей с мотивами и целями как того коллектива, в котором он работает, так и с целями руководства предприятия.

Очевидно, что полное совпадение этих 3-х понятий невозможно в силу исходного противоречия между основной задачей нанимателя и наемного сотрудника. Однако правильная система мотивации сотрудников позволяет максимально соотнести их цели.

В мотивационный пакет входят элементы как материального, так и нематериального стимулирования персонала.

I. Материальное стимулирование

Прямое (может быть как положительным, так и отрицательным)	Косвенное (может быть только положительным; концепция материального стимулирования должна быть единой для всей компании)
<ul style="list-style-type: none">– з/п – стабильный ежемесячный оклад. Перерасчет з/п зависит от результатов аттестации и происходит с учетом уровня инфляции (большинство крупных предприятий делают это раз в год);– премии – % от выручки, бонусы (некоторые предприятия выплачивают премии ежеквартально, другие – ежемесячно);– ссуды, погашение ссуд;– ранняя оплата труда (аванс);– материальная помощь;– акции	<ul style="list-style-type: none">– обеспечение жильем;– социальный пакет (страхование, оплата обучения сотрудников, детей, льготные путевки и т. д.);– оплаченное питание;– оплаченный отпуск;– расходы на транспорт;– обучение персонала;– обеспечение условий рабочего места;– частичная или полная оплата корпоративных мероприятий;– карты, купоны в определенные магазины;– клубные привилегии, пригласительные билеты

II. Нематериальное стимулирование

(может быть коллективным или индивидуальным)

1. Моральное (эмоциональное) мотивирование:

- личная свобода (свободные перерывы, расширение зоны персональной ответственности, продленный перерыв на обед);
- организация корпоративных мероприятий;
- формальное упоминание успехов;
- обратная связь по результатам деятельности;

- личные поздравления в праздничные дни, в день рождения и др. индивидуальные и коллективные праздники;
- неформальная похвала;
- поощрение инициативы, выдачи предложений;
- обращение за советом;
- памятные сувениры, грамоты.

2. Властно-статусное мотивирование (формальный статус).

3. Принудительное мотивирование (использование корпоративных норм и правил).

Необходимо подчеркнуть, что использование данных факторов «в лоб», без предварительной диагностики организаций, может не принести желаемых результатов и обернуться лишь бессмысленно потраченными деньгами. Ведь для того, чтобы действие имело эффект, оно должно быть направленным. Пытаясь мотивировать людей, исходя из своего видения ситуации, руководитель действует по стандарту «я знаю, чего вы хотите».

Основные потребности сотрудников, которые необходимо учитывать при создании стимулов к эффективной работе:

1. Сотрудники хотят иметь представление о своей компании и гордиться ею.
2. Работники нуждаются в уважении со стороны руководства.
3. Они хотят, чтобы между ними и их руководителями существовала ясная двухсторонняя связь.
4. Сотрудники стремятся к творческой работе, стремятся внести личный вклад в достижение компании.
5. Они нуждаются в одобрении.
6. Они нуждаются в том, чтобы особенно хорошо исполненная работа была отмечена менеджером.
7. Они хотят продвигаться по службе.
8. И, самое важное, — сотрудник хочет, чтобы с ним обращались как с человеком, а не как с единицей производительности труда.