

С. А. Шакуро

Настоящая книга
кадровой службы



МОТИВАЦИЯ

- 1. Современный подход к мотивации
Эволюция корпоративной культуры
Психологические типы личности
- 2. Переход от профанной к
интеллектуальной культуре
Стандартизация персонала
- 3. Рекомендации по формированию
кадровой политики

HR
ПОСОБИЕ

www.hrbooks.ru

МОТИВАЦИЯ

С.А.Шапиро

ОТ АВТОРА

Цель настоящей книги - дать возможность руководителям организаций любых организационно-правовых форм и форм собственности, а также менеджерам среднего и высшего звена разобраться в основополагающих современных методах управления персоналом - мотивации и стимулировании, необходимых для эффективной работы сотрудников на благо организации.

Структура книги состоит из шести глав.

В гл. 1 рассматриваются общие понятия, помогающие различать между собой схожие на первый взгляд вещи: мотивы, стимулы, потребности, побуждения, используемые в обиходной речи как тождества. Кроме того, рассматриваются различные подходы к мотивации персонала и проводится сравнительный анализ российской и зарубежных концепций мотивации.

В гл. 2 проводится анализ эволюции концепций мотивации и рассматриваются содержательные или внутриличностные теории мотивации. Необходимость изучения теорий мотивации заключается в том, что именно на их основе можно создать методики анализа потребностей сотрудников в любом коллективе, а именно потребности побуждают человека работать на организацию и, способствуя ее развитию, достичь собственных целей.

В гл. 3 рассматривается психологическая составляющая мотивации персонала. Каждый человек совершает поступки, направленные на удовлетворение его потребностей, путем выбора того или иного типа поведения. А поведение человека определяется направленностью личности, его способностями, типом характера, темпераментом. Для того чтобы правильно выстраивать мотивационную политику в коллективе, необходимо разбираться в этих вещах, но совсем необязательно быть психологом по образованию. В данной главе также разбираются методики создания трудовых коллективов в различных производственных ситуациях.

В гл. 4 освещаются процессуальные теории мотивации, изучение которых позволяет понять, каким путем происходит процесс мотивации, на каких основаниях выстраиваются отношения между сотрудниками организации, как формируется положительный социально-психологический климат в коллективе или, наоборот, почему возникают конфликтные ситуации.

Глава 5 посвящена одному из важнейших аспектов мотивации персонала - стимулированию труда. Здесь рассматриваются формы и методы стимулирования, приводится классификация стимулирующих выплат (в том числе различных видов заработной платы с рассмотрением их достоинств и недостатков). Объясняются принципы формирования социальной политики и приводятся примеры компенсационных выплат на различных предприятиях.

В гл. 6 раскрываются методы формирования эффективного мотивационного механизма на предприятиях, обобщающего весь изложенный ранее материал. Показываются различные схемы расчета эффективности мотивационного управления, которые необходимо прогнозировать при планировании расходов на организационные мероприятия, связанные с управлением персоналом и его мотивацией.

В конце каждой главы приведены тесты, которые позволят читателям в игровой форме лучше освоить и понять пройденный материал.

Книга снабжена иллюстрациями и практическими примерами из жизни российских компаний, позволяющими интерпретировать теоретический материал и приблизить его к реальной практике управления. Приведенные ситуации собраны автором в ходе проведения исследований по мотивации персонала в различных компаниях, а также использован практический управленческий опыт работы автора в ряде отечественных компаний.

В конце книги приводится глоссарий, включающий в себя основные понятия, которые встречались в ней, и обогащающий лексический запас терминов, необходимых любому менеджеру.

Автор надеется, что данная книга будет служить полезным практическим пособием для отечественных менеджеров, а также может использоваться в качестве учебного пособия студентами и аспирантами экономических вузов. В то же время она может быть интересна и широкому кругу читателей, интересующихся проблемами повышения эффективности труда.

Москва, ноябрь 2004 г.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

К сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер.

Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она неверна.

Что же такое мотивация персонала?

Классическое определение мотивации в менеджменте, к которому мы еще вернемся, - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Автор рассматривает мотивацию трудовой деятельности как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: "Я тебя простимулирую" или "Я тебя промотивирую". При этом он думает об одном и том же, то есть о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника. Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Для того чтобы осознать в полной мере эту разницу и связанные с ней составляющие мотивационных и стимулирующих процессов, перейдем к прочтению данной книги.

Глава 1. ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ О МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА

§ 1.1. Что такое мотивация?

Прочитав данную главу, вы узнаете:

- в чем заключаются сущность и функция мотивации труда;
- чем отличаются друг от друга мотивация и стимулирование труда;
- как классифицируются трудовые мотивы;
- каковы основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий;
- в чем разница между российским и зарубежными подходами к мотивации труда;
- как выстраивать мотивационную модель достижения цели через потребности;
- как различать между собой потребности, мотивы и побуждения;
- чем отличаются внутренние вознаграждения от внешних.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Менеджмент, или управление предприятием, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 360.

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы <2>.

<2> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 483.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Вернемся еще раз к определениям мотивации, уже прозвучавшим во введении.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 361.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов <2>. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

<2> Там же.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности <3>.

<3> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 108.

Кроме этого, имеется и авторское определение мотивации трудовой деятельности, уже приведенное и разобранное во введении к настоящей книге.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив труда

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость <4>.

<4> Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

По мнению автора, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности

достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации <1>.

<1> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 489.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий "мотив труда" и "стимул труда" тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) <2>.

<2> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 110.

Виды мотивов труда

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные.

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Потребности

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 362.

Применительно к трудовой деятельности, по мнению автора, потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления <1>. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

<1> Краткий психологический словарь. - М.: Политиздат, 1985. С. 254.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служить

"иерархия потребностей" А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, описанные в следующей главе.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность <2>. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

<2> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 363.

Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 1.

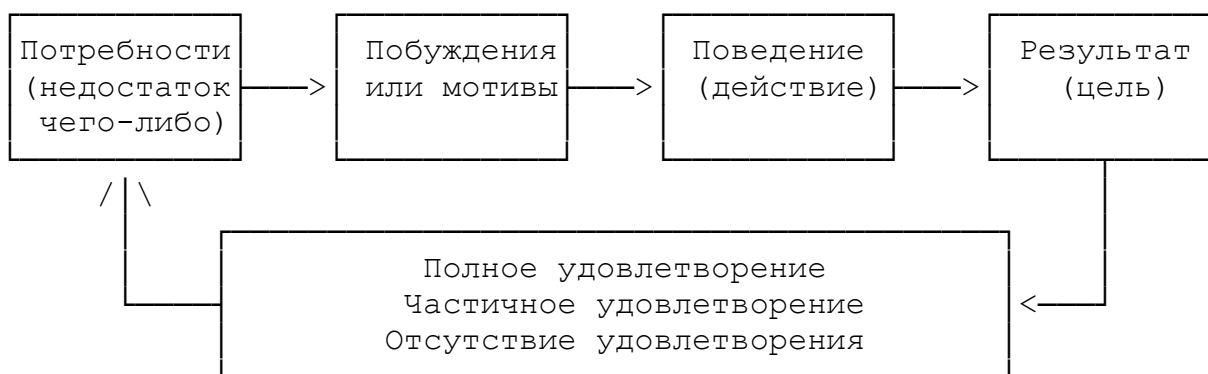


Рисунок 1. Упрощенная модель мотивации через потребности

В связи с этим представьте себе следующую ситуацию. Она описана известным советским философом А.Ф. Лосевым в книге "Философия, мифология, культура". Рассуждая о природе эмпиризма, автор рассказывает такую историю.

Средневековый врач в Германии приходит к больному горячкой. Больной был по профессии портным. Он захотел ветчины, и врач разрешил дать ему кусок ветчины. Через некоторое время больной выздоровел. Врач записал в своем дневнике: "Ветчина помогает от горячки". Придя к другому больному горячкой, который был по профессии сапожником, врач, вооруженный положительным опытом, велел дать ему ветчины. Но больной умер. Тогда врач записал в своем дневнике: "Ветчина помогает от горячки портным, но не помогает сапожникам".

Лосев делает вывод: "Можно ли назвать такого врача эмпириком, нет, нельзя, потому что он просто дурак!"

Но в рамках данной книги эта ситуация поучительна именно в том плане, что закон результата не всегда оправдан.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей

организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Вознаграждение (стимулирование)

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием "мотивация" термин "вознаграждение" имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя <1>. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Например, для цивилизованных людей кейс, полный денежных купюр, будет считаться ценным вознаграждением, тогда как для членов какого-нибудь африканского племени, ведущего отшельнический образ жизни, он будет представлять какой-либо интерес разве что сам по себе, то есть пустой, а денежные купюры будут любопытными картинками, которые к тому же послужат хорошим средством для розжига огня.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 364.

Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего приходит на ум, если слышится слово "вознаграждение". Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Представьте себе следующую ситуацию.

Существуют два производственных предприятия с вредными условиями труда. На одном предприятии проводятся мероприятия по охране труда: улучшаются вентиляция и освещение на рабочих местах, установлены технологические перерывы в работе, раз в месяц проводятся профилактические медицинские осмотры работников и оценка рабочих мест. Такие мероприятия способствуют улучшению условий труда и относятся к мотивационной политике, так как они направлены на изменение существующего положения вещей в лучшую сторону.

На другом предприятии такие мероприятия не проводятся, но работники получают надбавку к зарплате за вредные условия труда, достигающую 25% оклада работника, бесплатное лечебное питание (молоко), бесплатные путевки в санаторий-профилакторий. Такие мероприятия лишь закрепляют существующее положение вещей, удерживая работника на рабочем месте путем материальных компенсаций, являясь элементами политики стимулирования персонала.

Однако и на том, и на другом предприятии наблюдается высокая текучесть кадров. Почему так происходит? Это связано с тем, что проводимые на обоих предприятиях мероприятия являются элементами либо мотивационной, либо стимулирующей политики руководства и не дополняют друг друга. А при решении проблем улучшения эффективности труда персонала необходим комплексный подход.

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Типы мотивации работников

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- "Инструменталист". Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.

- "Профессионал". Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- "Патриот". Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

- "Хозяин". Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

- "Люмпен". Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Как правило, к таким людям относятся так называемые неудачники, которым в силу тех или иных обстоятельств не удалось занять подобающее место в обществе. Они часто поддерживают различные экстремистские группировки, способствуя на выборах их приходу к власти. В нашей стране очень много таких людей достаточно пожилого возраста, вспоминающих добром только советский строй и не пытающихся осмыслить происходящие в обществе перемены. К ним относятся те, кто в советское время имел привилегии, входя в номенклатуру, военные, вышедшие в отставку в небольших чинах, а также люди, находящиеся до сих пор под влиянием коммунистических идей (бывшие общественные работники и агитаторы), или "добровольные" безработные.

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.
5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.

6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.

7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.

8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность "сохранить лицо".

9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.

10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствующий прогрессу.

§ 1.2. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации персонала

Несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда и персоналом фирм достигнуты в Японии и США. Поэтому следует провести сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах.

Японская концепция мотивации

С середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда - тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом, что Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее заграничные конкуренты.

Особый интерес в мире к этой системе трудоустройства проявляется потому, что от практики найма на работу и последующего трудоустройства зависит мотивирование как работников, так и работодателей к более производительным, эффективным взаимоотношениям друг с другом в процессе производства, что существенно влияет на рост производственных показателей. Кроме того, система трудоустройства обуславливает либо присутствие, либо отсутствие консенсуса не только между работниками и работодателями, но и в самом коллективе. В случае отсутствия согласия в коллективе фирмы или предприятия производительность труда может и не упасть, так как фирмы предъявляют жесткие требования к работникам, однако при нахождении компромисса между работниками производственного коллектива отношение к труду и удовлетворенность им со стороны работников могут возрасти, определяя увеличение производительности за счет создания благоприятной обстановки.

Именно японские методы управления принято считать одной из важнейших составляющих японского экономического чуда. Отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии система менеджмента работала практически безукоризненно в период быстрого подъема экономики, а затем во время замедленного роста, вызывая пристальный интерес со стороны конкурентов.

В США и странах Западной Европы признается, что главные преимущества японских компаний заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов. Помимо трех вышеописанных методов, существует еще ряд механизмов.

В Японии преобладает групповая психология, так называемый группизм. Согласно концепции группизма, "желательное" как форма отношений не разделяет, а объединяет индивидов с группой: индивидуальное и групповое неразделимы.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Они проявляют явное беспокойство, если чувствуют, что группе грозит беда. Психология устойчивых групп - вот главная определяющая всех действий на японском предприятии. Такая психология формировалась веками. Замкнутость жизни в своем мире, отсутствие отношений с другими странами, вплоть до второй половины XIX века, привели к тому, что японцы не могут вырваться за пределы собственного характера и своей группы. Такая позиция мешает формированию независимой личности. Психология самостоятельного мышления и поведения не развилась в Японии. Японская личность представляет собой резкую противоположность индивидуалистической и независимой западной личности, оформившейся в условиях культуры, развившейся из культуры племен, занимавшихся разведением скота и кочеванием с одного места на другое. Культура японцев не обладает устойчивостью и постоянностью западного индивида. Японцев постоянно критикуют, заявляя, что у них нет индивидуальности. Но зато есть процесс приобретения индивидуальности группой, а уже на ее фоне - скрытой индивидуальности отдельного человека. Группа по своему характеру часто становится сильной. В подсознание каждого японца органически встроена установка: "Успехи твоей группы - твои успехи". Эта установка действует с самого раннего детства каждого японца.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4 - 6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10 - 20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется, считается, что это вносит разлад, порождает индивидуалистические наклонности, подрывающие единство группы. А вот соперничество между группами всемерно стимулируется. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное - солидарность группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. Здесь нет мелочей. Регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации вносят ощутимый вклад в поддержание дисциплины. А дисциплина, по мнению японцев, является основой корпоративного духа. Понятие "корпоративный дух", введенное в научный оборот немецким теоретиком военного искусства К. Клаузевицем в первой четверти XIX

века, сегодня означает преданность идеалам организации, преданность ей самой, то есть сложившийся десятилетиями мощнейший метод мотивации.

Большое внимание администрация японских фирм уделяет мерам по установлению доверительных отношений с персоналом. Доверие порождает ответное доверие.

Эффект корпоративного единства достигается также за счет сокращения дистанции по вертикали между рабочими и менеджерами. Прежде всего это чисто внешние проявления. Японские менеджеры, как правило, не имеют на работе отдельных кабинетов, своих собственных столовых, отдельных стоянок для автомобилей, они носят ту же униформу, что и работники компании.

В итоге большинство японских работников, приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в фирме. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Для ее создания служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания на фирме.

Во-первых, это адаптация. В апреле каждого года выпускники учебных заведений поступают на работу в фирмы. Несколько месяцев они проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников. Многие рабочие и служащие после поступления на работу живут несколько лет в общежитиях фирмы, а совместная жизнь - это еще один фактор, ведущий к развитию корпоративного духа.

Во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. В японских фирмах постоянно осуществляются перестроения персонала, в результате которых работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста.

В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются факторами мотивации. В качестве примера можно привести "Танокко сэйдо" - система многоаспектной квалификации, при котором классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии "Тойота - Дженерал моторс" в США. Другим примером является политика "Нэнко дзерцу" - регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы - домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие виды конкретной политики фирм.

Существенной чертой отношений такого рода является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради

интересов своей фирмы. При достижении такого соглашения с работниками подобную практику можно осуществлять каждый год при условии, что по окончании всех операций фирма щедро поделится с работником своими прибылями.

Особенностью японского развития является то обстоятельство, что подобная практика пожизненного трудоустройства была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии со сроком службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. В условиях нестабильности, вызванной послевоенной ситуацией в японской экономике, эта система, помимо обеспечения занятости, несла в себе избежание социальных протестов и взрывов в обществе и общественное согласие, необходимое для продолжения реформирования экономики.

При такой системе отсутствует сопротивление коллектива внедрению высокотехнологичного оборудования в процесс производства, вызывающего сокращение рабочих рук, и не сказывается на заработной плате работников, так как они просто переводятся на другой участок работы. Такая система несколько десятилетий не давала сбоев, однако в процессе интернационализации экономики и превращения фирм в многонациональные объединения японские фирмы стали понимать, что необходимо создавать условия для появления сильных личностей и предоставления им возможностей развить свои уникальные способности. Необходимо не просто экспортировать свои товары в другие страны, но и проводить НИОКР и осуществлять производственную деятельность в других странах. Для этого приходится нанимать иностранных специалистов и привлекать всевозможные ресурсы, имеющиеся в мире.

Молодые служащие требуют интересной работы, которая дала бы им возможность самовыражения, и влияние молодого поколения в конце концов может привести к выработке нового стиля управления, нацеленного на развитие творческого начала и индивидуальности работников. Молодые люди выросли в "век насыщения" и не хотят работать ради идеи так же неистово, как предыдущие поколения. Поэтому фирмы вынуждены искать новые методы повышения мотивации труда.

Система пожизненного найма в строгом понимании все же лишь долгосрочная, так как работники покидают компанию по достижении ими пенсионного возраста. Эти отношения не оформлены документально в виде контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. На японских предприятиях наблюдается текучесть кадров, достигающая 16% в год, в основном среди молодых работников. С другой стороны, с точки зрения руководителей, такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Так как расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85% в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США - 73%, а в Германии - 57%). При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Современные исследователи, как в Японии, так и за рубежом, считают, что настоящий этап научно-технического прогресса, приведший к изменениям характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной.

Для обеспечения ее деятельности в новых условиях компании производят следующие мероприятия:

1) институт временных работников, занятых неполный рабочий день, при этом меняется не уровень занятости, а уровень заработной платы;

2) гибкая заработная плата на внутрифирменном рынке со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка рабочей силы. В условиях длительной депрессии при невозможности увольнения рабочие должны быть согласны к уменьшению заработной платы и другим ограничениям, иначе фирма просто обанкротится;

3) предельная диверсификация производства с целью сохранения занятости персонала компании в случае структурных экономических изменений;

4) перевод работников в компании-субконтракторы и другие компании;

5) поддержание загруженности предприятия путем регулирования объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам. Крупные корпорации, уменьшая объем внешних заказов, увеличивают собственное производство, поддерживая таким образом уровень загрузки собственного оборудования и персонала;

6) доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли идут не на увеличение выплат дивидендов держателям акций корпорации, а накапливаются внутри компании для создания барьеров на пути будущих спадов производства.

Но все же основным на сегодняшний день фактором мотивации труда является система пожизненного найма, преимущества которой очевидны: стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и предприятию, а всему японскому обществу в целом. Низкий уровень безработицы - основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране. Компания накапливает богатый человеческий капитал, администрации легче управлять им с точки зрения укрепления производственных отношений.

Концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте

В 70-е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия "человеческие ресурсы" и "управление человеческими ресурсами" взамен "персонала" и "управления персоналом".

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности.

Концепция человеческих ресурсов является прежде всего практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на персонал, во многих корпорациях обнаружил свою самостоятельность.

Одним из постулатов теории человеческих ресурсов является признание ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы.

При этом, с одной стороны, применение человеческих ресурсов характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет ценностный аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его ценность для фирмы.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом человеческие ресурсы как бы уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое планирование человеческих ресурсов. Оно включает в себя прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих человеческих ресурсов, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов, так как инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная заинтересованность в фирме управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превышают 30 млрд долл. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превышают 750 млн долл. в каждой. Однако при этом к различным категориям персонала сохраняется дифференцированный подход.

Прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку определялся экономическими критериями: полные затраты, "вложенные в человека" за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Американские ученые-экономисты отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями работника.

Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления.

Обучение персонала рассматривается в рамках "подхода человеческих ресурсов" как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается,

что в результате обучения разрыв в значениях "ценности" работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2 - 3 раза сокращен, а прибыли, соответственно, увеличены.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных.

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает большие усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию новых форм организации управления.

В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой.

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не просто копируя ее, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия - страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления приведена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации <1>

| N п/п | Японская модель | Американская модель |
|-------|--|---|
| 1 | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия | Индивидуальный характер принятия решений |
| 2 | Коллективная ответственность | Индивидуальная ответственность |
| 3 | Нестандартная, гибкая структура управления | Строго формализованная структура управления |
| 4 | Неформальная организация контроля | Четко формализованная процедура контроля |
| 5 | Коллективный контроль | Индивидуальный контроль руководителя |
| 6 | Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост | Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе |
| 7 | Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль | Главное качество руководителя - профессионализм |
| 8 | Ориентация управления на группу | Ориентация управления на отдельную личность |

| | | |
|----|---|--|
| 9 | Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату | Оценка управления по индивидуальному результату |
| 10 | Личные неформальные отношения с подчиненными | Формальные отношения с подчиненными |
| 11 | Продвижение по службе по старшинству и стажу работы | Деловая карьера обуславливается личными результатами |
| 12 | Подготовка руководителей универсального типа | Подготовка узкоспециализированных руководителей |
| 13 | Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. | Оплата труда по индивидуальным достижениям |
| 14 | Долгосрочная занятость руководителя в фирме | Краткосрочный найм на работу |

 <1> История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997. С. 240.

Автор данной книги считает, что наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможностей свободного предпринимательства. Из японского опыта управления мотивацией следует заимствовать меры, направленные на создание корпоративного духа, способствующего обеспечению положительного социально-психологического климата в коллективе.

Концепция социально-рыночного хозяйства Л. Эрхарда

Второй канцлер ФРГ Людвиг Эрхард (1897 - 1977), ученый и политик, провел в послевоенной Западной Германии широкомасштабную экономическую реформу, коренным образом преобразовавшую социально-экономическую жизнь страны. Теория социального рыночного хозяйства была возведена в ранг официальной государственной доктрины и явилась основой для экономической программы. Данная концепция не является непосредственно мотивационной концепцией или концепцией управления персоналом на фирме, она определяет стратегическую политику государства в области построения социальной рыночной экономики, но в то же время содержит элементы, относящиеся к вопросам управления фирмой и ее персоналом.

Такими относительно самостоятельными элементами является создание системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, регулирование рабочих мест в целом по отраслям и на отдельных предприятиях, развитие общественных работ и другие мероприятия. Социальная ориентация рынка предполагала включение в него специальной системы социальной защиты населения. При этом четко разграничивалось, с одной стороны, милосердие к слабым, обеспечение им общественной защиты и поддержки, помогающим удовлетворить потребность в безопасности, а с другой стороны, обеспечение свободы и самостоятельности сильным, то есть лицам, которые в силу своих способностей и мастерства могли самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом особое внимание обращалось на то, что человека "нельзя низводить до уровня опекаемого, принижать до состояния только потребителя государственных услуг" <1>.

<1> Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. - М., 1993. С. 7.

Важнейшим аспектом социальной политики была налоговая политика, заключающаяся в освобождении от налогообложения всех малообеспеченных слоев общества, отказ от повышения косвенных налогов, осуществление финансирования социальных программ за счет прогрессивного налогообложения и лишения субсидий некоторых наиболее богатых групп граждан. За время проведения реформы пенсии и другие государственные пособия возросли в несколько раз.

Социальное государство исходит из признания за всеми работниками права добиваться улучшения жизни, условий труда и благосостояния посредством организационных коллективных действий, то есть это государство, которое проводит социальную политику в интересах своих граждан, что, в свою очередь, побуждает их к эффективному труду и способствует повышению трудовой мотивации.

Еще одним важным элементом концепции Эрхарда является система социального партнерства, включающая в себя соглашения в политике в области доходов, занятости и условий труда. В самом общем виде она представляет собой такой тип отношений между работниками и работодателями, при котором в рамках социального мира и согласия обеспечиваются баланс и реализация важнейших социально-трудовых интересов.

Поскольку по Конституции РФ (ст. 7) Россия провозглашена социальным государством и развивается по пути социально ориентированной рыночной экономики, то из этой концепции имеет смысл заимствовать некоторые элементы, в частности применение механизма социального партнерства для решения трудовых споров и определения механизмов заработной платы, а также вопросы обеспечения разумной налоговой политики по отношению к работающим.

Но при этом не следует сбрасывать со счетов то лучшее, что уже было разработано в советской модели стимулирования труда, направленной на социальную защищенность работников.

Современный российский подход к проблемам мотивации персонала

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Интересны результаты опросов современных работников российских предприятий, проведенных в конце 2001 г.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей на данных социологического опроса <1>.

<1> Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2002, N 2. С. 29.

Таблица 2

Ценностные ориентации работников в процессе труда

| N п/п | Вариант ответа | % опрошенных |
|-------|---|--------------|
| 1 | Интересная, творческая работа | 34,9 |
| 2 | Работа, дающая возможность повышать квалификацию | 14,6 |
| 3 | Работа, приносящая пользу людям | 25,3 |
| 4 | Работа с хорошими условиями труда | 17,4 |
| 5 | Работа с возможностью сделать карьеру | 20,0 |
| 6 | Высокооплачиваемая работа | 64,8 |
| 7 | Работа на стабильном, имеющем перспективы предприятии | 36,8 |
| 8 | Работа, обеспечивающая социальные льготы | 16,4 |
| 9 | Работа, дающая возможность улучшить жилищные условия | 20,0 |
| 10 | Работа, где сложились хорошие отношения в коллективе | 25,0 |
| 11 | Работа, где руководство хорошо относится к персоналу | 20,9 |
| 12 | Работа на предприятии, которое близко от дома | 14,9 |

Таким образом, очевидно, что способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому до перехода к дальнейшим исследованиям необходимо четко представлять структуру мотивационных потребностей.

В другом исследовании того же автора <1> изучалась мотивация работников, принадлежащих к разным социальным группам рабочих (таблица 3).

<1> Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров, 2002, N 1. С. 40.

Таблица 3

Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе рабочих в ОАО "Ангарская нефтехимическая компания"

| N п/п | Фактор мотивации | Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока |
|-------|---|---|
| 1 | Повышение размера заработной платы | Рабочие-ремонтники 25 - 30 лет, стаж работы на предприятии 3 - 4 года |
| 2 | Улучшение социально-бытовых условий | Рабочие-технологи, мужчины 25 - 29 и 40 - 49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет |
| 3 | Отсутствие угрозы сокращения | Рабочие-технологи, женщины 40 - 49 лет и более, стаж работы на предприятии 3 - 4 года |
| 4 | Усиление связи заработной платы от результатов работы | Рабочие-технологи, мужчины 25 - 39 лет, стаж работы на предприятии 10 - 15 лет |
| 5 | Получение более интересной творческой работы | Лаборанты, контролеры, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет |
| 6 | Улучшение условий труда | Рабочие-ремонтники, мужчины до 25 - 29 лет, стаж работы 3 - 4 года |
| 7 | Возможность обучения, | Рабочие-ремонтники, мужчины 25 - 29 лет, стаж |

| | | |
|---|-----------------------------|---|
| | повышения квалификации | работы 1 - 2 года и 10 - 15 лет |
| 8 | Улучшение организации труда | Рабочие-ремонтники, мужчины 25 - 29 лет, стаж работы 3 - 4 года |

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики - усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25 - 39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40 - 49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная мотивационная потребность этой группы - безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения.

Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

На условиях обеспечения насущных потребностей работников и должна строиться мотивационная политика руководителей организаций в сегодняшней России.

Практикум Тесты (20, с. 113)

Тест N 1. В США зависимость между временными затратами на образование и получаемым впоследствии доходом выглядит следующим образом: двукратное увеличение срока образования по сравнению со средним может привести по окончании обучения к пятикратному увеличению дохода.

Проанализируйте представленное утверждение и сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Что такое человеческий капитал?
2. Что вы понимаете под инвестициями в человеческий капитал?

Тест N 2. Президент компании или известный музыкант могут зарабатывать сотни тысяч долларов в год, а обычный служащий во много раз меньше. Проанализируйте эти различия и сформулируйте ответ на вопрос: какие факторы лежат в основе дифференциации ставок заработной платы?

Тест N 3. Директором ЦРУ в администрации Клинтона был назначен Дж. Вулси, окончивший Стэнфордский университет, учившийся в Оксфорде и защитивший диссертацию по юриспруденции в Йельском университете. Какое влияние оказала такая многоступенчатая система получения образования на возможность занять столь высокий пост?

Контрольные тесты на усвоение пройденного материала

1. Мотивацией называется:
 - а) стимулирование труда;
 - б) совокупность ведущих мотивов;
 - в) актуальность той или иной потребности для человека;
 - г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
 - д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

2. Трудовой мотив - это:
- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
 - б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
 - в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей;
 - г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;
 - д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.
3. Мотивы труда делятся на:
- а) поощряемые и подавляемые;
 - б) активные и пассивные;
 - в) социальные и биологические;
 - г) духовные и материальные;
 - д) врожденные и приобретенные.
4. К мотивационным типам работников относятся:
- а) "Хулиган";
 - б) "Равнодушный";
 - в) "Патриот";
 - г) "Конформист";
 - д) "Наставник".
5. Побуждением называется:
- а) осознание отсутствия чего-либо;
 - б) внешнее или внутреннее вознаграждение;
 - в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;
 - г) степень актуальности той или иной потребности для человека;
 - д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.
6. Вознаграждение - это:
- а) цель, к достижению которой стремится человек;
 - б) награда в виде повышения в должности;
 - в) мотив, заставляющий человека действовать;
 - г) все, что работник считает для себя ценным;
 - д) средство удовлетворения потребности.

Глава 2. КАК ЭВОЛЮЦИОНИРОВАЛИ ВЗГЛЯДЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОБУЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА К ТРУДУ

Прочитав настоящую главу, вы узнаете:

- как развивались подходы к современной мотивации труда;
- чем отличаются друг от друга содержательные и процессуальные теории мотивации;
- почему потребности человека организованы в виде иерархии;
- какие факторы определяют неудовлетворенность трудом работников, а какие способствуют эффективной мотивации труда;
- что происходит, если человек разочаровывается в достижении поставленной цели или не надеется удовлетворить какую-либо потребность;
- как следует применять правила научной организации труда в практике управления;
- как различать между собой факторы мотивации и факторы неудовлетворенности трудом работников;

- как анализировать потребности работников с точки зрения трудовой мотивации;
- как создавать анкеты для проведения опросов персонала и анализировать их.

§ 2.1. Эволюция концепций мотивации

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека.

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители с нашей сегодняшней точки зрения в большей степени неверно понимали поведение людей, но тем не менее приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Это подтверждается тем, что эти приемы работали и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30 - 40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой.

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является "политика кнута и пряника".

Во многих исторических и литературных источниках, например в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола и русских народных сказках, можно найти массу примеров того, как руководители (короли, вожди и т.п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии своих дочерей и полцарства в придачу или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи: "Не то мой меч - твоя голова с плеч".

Конечно, подобные награды предлагались не первому встречному, а лишь немногим избранным, а в обычной же жизни подразумевалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им выжить.

Научное подтверждение этой мотивационной концепции имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде "Исследование о природе и причинах богатства народов", изданном в 1775 г., рассуждая о влиянии заработной платы на производительность труда, считал, что для успешного труда нужен лишь хороший "пряник".

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, равно как и менеджмента, стала концепция научного управления.

Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как, используя организации, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 г. после выхода книги Фредерика У. Тейлора "Принципы научного менеджмента", традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании.

Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе "Управление фабрикой" и получила дальнейшее развитие в книге "Принципы научного менеджмента". В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название "тейлоризм".

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления):

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профессиональное обучение.

3. Сотрудничество администрации предприятия и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами.

В качестве примеров Тейлор в своей книге "Принципы научного менеджмента" приводит эксперименты, проведенные им и его сотрудниками в различных областях производства.

Хрестоматийным примером является переноска чугуна в болванках.

Тейлор и его ученики измерили затрачиваемое на работу время, выбрали выносливых рабочих и распределили время на труд и перерывы. Это привело к тому, что норма выработки за день увеличилась в три раза, рабочие стали меньше уставать, и их заработная плата за день увеличилась на 60%.

Существуют и другие примеры, такие, как работа с лопатой различного объема, сортировка шариков для велосипедных подшипников, резка металла и др.

Тейлор считал, что внедрять научные принципы организации труда нужно принудительными методами, так как рабочие сопротивляются любому изменению укоренившегося порядка. Общие мероприятия, предлагаемые Тейлором, в его книге "Принципы научного менеджмента" по внедрению методов научной организации труда следующие:

- "1. Выберите 10 - 15 рабочих, особенно искусных в производстве данной работы.

2. Подвергните точному исследованию весь ряд элементарных операций или движений.

3. Зарегистрируйте с секундомером точную продолжительность времени, требующуюся на производство каждой из элементарных операций, и выберите наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.

4. Совершенно устраните все неправильные движения, медленные и излишние движения.

5. Покончив таким образом со всеми ненужными движениями, соедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов".

Тейлор рекомендовал также использовать в трудовом процессе психологическую основу в разных формах. Он первый ввел понятие "человеческий фактор" в психологическом плане в научный оборот.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители

и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно применяться для достижения целей организации.

Развитие концепции Тейлора его последователями

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах коллег и учеников Тейлора. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Гант (1861 - 1919), проводил эксперименты не над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Гант поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Гант первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему плановых графиков, позволявших осуществлять контроль запланированного и составлять календарные планы на будущие периоды. К числу организационных изобретений Ганта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система резко повысила заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы труд работников оплачивался по часовой ставке). Гант подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Многие идеи Ганта получили признание во всем мире и применяются по сей день (например, графики Ганта).

Серьезный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк (1868 - 1924) и Лилиан Гилбреты, которые упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Устранение всех лишних движений способствовало установлению более точных рабочих норм выработки. Ф. Гилбрет был не только научным консультантом, но и талантливым строителем-подрядчиком. Примером успешного применения системы организации труда является сокращение числа движений каменщиков с 18 до 5. Пример "Кладка кирпичей" был описан в книге Ф. Тейлора "Принципы научного менеджмента". Изучив и проанализировав движения каждого рабочего-каменщика, были устранены все излишние операции, а медленные были заменены быстрыми. С помощью специальных экспериментов был проведен учет каждого элемента, оказывающего влияние на скорость работы и утомления рабочего-каменщика. Были введены простейшие приспособления, устранившие целый ряд утомительных движений. Рабочие были обучены делать движения обеими руками. Администрация должна работать вместе с рабочими в течение дня, помогая, поощряя и устраняя препятствия для их работы.

Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксирующим интервалы до $1/200$ с, чтобы определить время, необходимое на каждое конкретное движение при выполнении работы. Это позволило ему разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений, что оказало большое влияние на развитие школы научного управления. Л. Гилбрет, будучи психологом, первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой, так как в начале XX века уже возникла необходимость установления функционального кадрового управления в связи с концентрацией производства.

Одним из видных последователей Тейлора был известный ученый Гаррингтон Эмерсон (1853 - 1931). В 1912 г. вышел главный труд его жизни

"Двенадцать принципов производительности". В этой работе он сформулировал принципы управления, обеспечивающие рост производительности труда, которые не потеряли своего значения и по сей день. Основные из них приведены ниже:

1. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней и своевременным поощрением.
2. Справедливое отношение к персоналу.
3. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
4. Нормализация условий труда.
5. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, и регламентирование времени.
6. Наличие письменных стандартных инструкций.
7. Вознаграждение за производительный труд.

Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала и считал необходимым управление им хотя бы немногими специалистами, которые могут дать советы администрации предприятия (впоследствии такими специалистами стали менеджеры по персоналу).

Видным последователем Тейлора был Генри Форд (1863 - 1947), основатель американского автомобилестроения, который, не являясь ученым, разработал теорию, получившую название "фордизм", нашедшую отражение в его книгах "Моя жизнь, мои достижения" и "Сегодня и завтра". Основные положения этой теории следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США. Форд указывал, что одна из целей промышленности - это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 г. он ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, но он был убежден, что если рабочие смогут хорошо зарабатывать и быть активными потребителями товаров, то в стране появится средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Руководствуясь своими принципами, Форд установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл школы со стипендиями, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, одновременно заботясь о потребителе - обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей со снижением продажной цены. Жестким требованием организации производства было внедрение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательные параметры производственной среды - это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций - монотонных и требующих творческого подхода.

Форд был одним из создателей философии практики. Он был убежден, что организация промышленности есть наука, и другие науки служат этому делу. Фордизм - это последнее достижение тейлоризма.

Заслуга школы научного управления, начиная от Тейлора и заканчивая Фордом, заключается в утверждении принципов научного управления, не потерявших актуальности и сегодня, так как нынешнее состояние нашей

экономики с точки зрения научного управления предприятиями очень напоминает состояние американской экономики того времени, когда Ф. Тейлор начал разрабатывать и применять на практике принципы менеджмента.

Постепенно благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения и специализации, жизнь трудящихся начала улучшаться. Чем больше она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой "пряник" не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

В 30 - 50-х годах XX века на Западе получила распространение неоклассическая школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, подвергавшей критике концепцию экономического человека А. Смита. Данная концепция считала главным стимулом человеческой деятельности только материальную заинтересованность. Новая теория выдвинула требование "человек - главный объект внимания". Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении.

Методы школы научного управления легли в основу НОТ, разработанной уже в советское время такими учеными, как А.К. Гастев, А.Ф. Журавский и другими. Гастев в своей книге "Как надо работать" выделил 16 основных правил для любого труда. Он писал:

"Работаем ли мы за канцелярским столом, пилим ли напильником в слесарной мастерской или, наконец, пашем землю - всюду надо создать трудовую выдержку и сделать ее привычкой" <1>. Далее он описывает упомянутые правила. Вкратце порядок их таков:

1. Сначала надо продумать работу, весь порядок операций. "Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работ продумать досконально".

2. "Не браться за работу, пока не приспособлен весь рабочий инструмент и все приготовления для работы".

3. "На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего".

4. Все используемое должно быть навсегда разложено в определенном порядке, "чтобы можно все это находить наобум".

5. В процесс работы надо входить постепенно, а не "с места в карьер". "После крутого порыва работник скоро сдает; и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить".

6. Когда требуется по ходу дела "усиленно приналечь", то это тоже надо делать не сразу, а настроиться, попробовать, ощутить свои силы и уже потом приналечь.

7. Работать надо ровно, а не порывами; "работа сгоряча, приступами портит и человека, и работу".

8. Располагаться в процессе работы надо так, чтобы тратить как можно меньше усилий, не должны уставать ноги и тело. "По возможности надо работать сидя".

9. "Во время работы надо обязательно отдыхать". В тяжелой работе чаще и лучше сидя, в легкой реже, но равномерно.

10. "Во время самой работы не надо кушать и пить чай, пить в крайнем случае только для утоления жажды, не надо и курить". Все это следует делать в перерывах.

11. "Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова, опять-таки тихо".

12. "Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу, и опять-таки исподволь, но ровно".

13. Не надо отрываться в процессе работы для исполнения других дел, кроме тех, которые необходимы в процессе самой работы.

14. "Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать". Нужно потерпеть, привыкнуть к своему успеху, подавить чувство своего удовлетворения, так как в случае неудачи в другой раз "получится "отравление" воли, и работа опротивеет".

15. В случае полной неудачи не надо расстраиваться, а начать работу снова, "как будто в первый раз, и вести себя как в 11-м правиле".

16. По окончании работы нужно все прибрать (инструмент, материалы, рабочее место), чтобы "принимаясь за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не противела".

<1> История советской психологии труда. Тексты (20 - 30-е годы XX века) / Под ред. В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, О.Г. Носковой. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. С. 276 - 278.

Как видно из описанных правил, в их основе лежит система организации труда, примененная Тейлором и его соратниками. В то же время описание Гастева гораздо живее и красочнее. В этом нет ничего удивительного, так как он был не только ученым, но и поэтом, поэтому даже в прозе выражался литературным языком.

Возникновение школы человеческих отношений связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга (1863 - 1916), преподававшего в Гарвардском университете США. В своей работе "Психология и промышленная эффективность", получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, тестирование способностей, совместимость людей в процессе труда и т.д.).

Другим известным представителем данной школы была Мэри Паркер Фоллетт (1868 - 1933), изучавшая социально-психологические отношения в небольших группах. В своей книге "Новое государство", опубликованной в 1920 г., она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Особая заслуга в создании теории и практике человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880 - 1949), проведшему ряд экспериментов, получивших название "хотторнские эксперименты", в г. Хотторне, недалеко от Чикаго, на предприятиях фирмы "Вестерн электрик", продолжавшихся с 1927-го по 1939 г. Результаты экспериментов привели к публикации труда Элтона Мэйо "Проблемы человека в индустриальном обществе", вышедшего в 1946 г.

Хотторнские эксперименты завершились осознанием того, что человеческий фактор, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, влияет на производительность индивидуального труда.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора.

К началу опытов на заводе "Вестерн электрик" было напряженное положение, отмечалась высокая текучесть квалифицированных кадров. Руководители фирмы искали способы повышения производительности труда, опираясь на теорию Тейлора. Например, устроили хорошее освещение рабочих мест, однако в течение трех лет не было обнаружено прямой связи между улучшением условий труда и повышением выработки.

Начало экспериментов Мэйо заключалось в том, что, помимо изменения освещения, он стал менять и время перерывов для отдыха, время работы и методы оплаты труда. Однако это не дало результатов, несмотря на то что по теории Тейлора производительность труда должна была увеличиваться.

Тогда была собрана группа работниц (6 сборщиц реле), которым выделили отдельную комнату, оснащенную приборами для измерения производительности, температуры, влажности и т.д. Целью эксперимента было выяснить, как влияют на производительность труда такие факторы, как перерывы в работе, сокращение рабочего времени и другие. Работа каждой сборщицы была одинаковой по сложности и состояла из однообразных операций. Работницы должны были работать в умеренном темпе, не стараясь обгонять друг друга. Этот эксперимент длился в течение 2,5 лет, и затем было обнаружено, что производительность труда каждой работницы выросла на 40% по сравнению с исходным уровнем.

Решающее значение имел, с точки зрения Мэйо, тот факт, что в этой группе возникли особые отношения между людьми. Работницы невольно организовали сплоченный коллектив, так называемую неформальную группу, для которой были характерны взаимопомощь и поддержка.

Эксперименты показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем создания небольших неформальных групп. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

Хотторнские эксперименты выявили мотивацию к труду в межличностных отношениях.

Концепция человеческих отношений доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Мэйо исследования не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду.

Теории мотивации трудовой деятельности, основанные на человеческой психологии и опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах XX века и развиваются в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте.

Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, разделяющихся на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие

поведение человека исходя из его потребностей, - это теория "иерархии потребностей" А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория "Х" и "У" Д. МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

§ 2.2. Содержательные теории мотивации

Эти теории стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. Рассмотрим в краткой форме теории и взгляды четырех ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации. Это А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер.

2.2.1. "Иерархия потребностей" А. Маслоу

Абрахам Гарольд Маслоу (1907 - 1970) был одним из наиболее ярких основоположников гуманистической психологии. Из его работ руководители во многих отраслях человеческой деятельности узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию личности человека. Создавая свою теорию мотивации, Маслоу шел необычным путем. Он не был экспериментатором, не прибегал к использованию анкет или интервью. У него был свой метод - биографический: он изучал истории жизни, биографии великих людей. Его книга "Мотивация и личность" впервые вышла в 1954 г. и была пересмотрена и дополнена автором в 1970 г.

Все человеческие потребности он разделил на пять групп и назвал их базовыми потребностями.

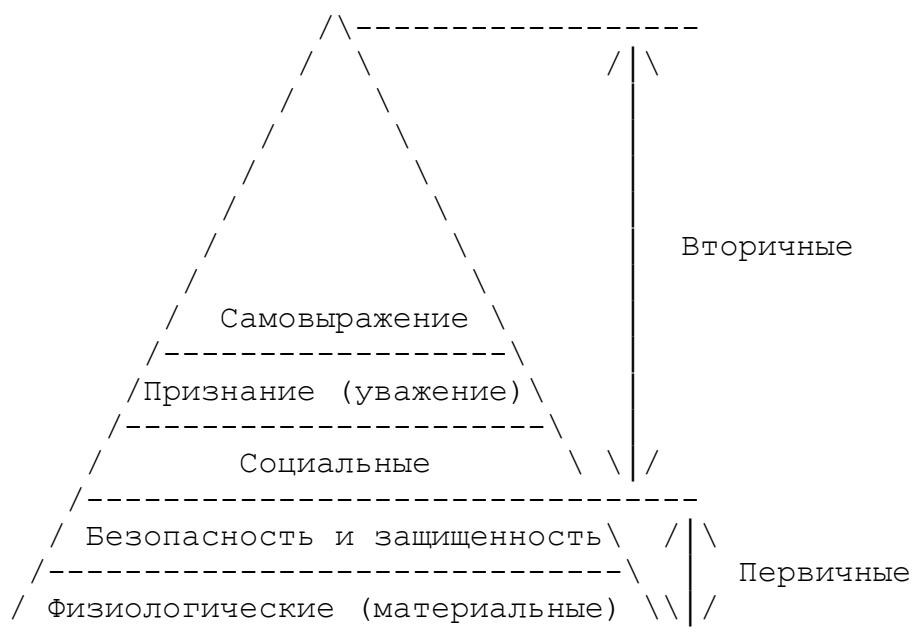


Рисунок 2. "Пирамида" Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры ("пирамиды"). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) 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 сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею.

1. Физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования. Они включают потребности в еде, питье, убежище, отдыхе и другие. С точки зрения мотивации труда мы рассматриваем их как материальные, к которым относим потребность в стабильной заработной плате, а также других денежных вознаграждениях. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.

2. Потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем). Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа, социальные гарантии, а также различные виды социального страхования (медицинское, пенсионное и др.).

3. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в многолетней привычке работы в определенном

коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе. Часто, даже при недостаточной оплате своего труда, работники не покидают своего места работы в поисках лучшего именно в силу хорошего удовлетворения социальных потребностей.

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- 1) давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться в процессе трудовой деятельности;
- 2) проводить с подчиненными периодические совещания;
- 3) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

4. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.

Для удовлетворения потребностей в признании у своих работников руководитель может применить следующие меры:

- 1) предлагать подчиненным более содержательную работу;
- 2) высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда;
- 3) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
- 4) обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

5. Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу, основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

Для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Общий вывод, который делает А. Маслоу о базовых потребностях, следующий: "Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности удовлетворена на 70%, потребность в любви - на 50%, потребность в самоуважении - на 40%, а потребность в самоактуализации - на 10%. ...Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека" <1>.

<1> Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999. С. 99.

После появления теории А. Маслоу 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.

Несмотря на то что теория А. Маслоу дала весьма полезное для различного рода руководителей описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Основная критика в адрес этой теории сводится к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

§ 2.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее. Люди с потребностью власти - это совсем необязательно карьеристы, рвущиеся к власти в негативном понимании этих слов. Анализируя различные способы удовлетворения власти, МакКлелланд в своей работе "Два лица власти", вышедшей в 1970 г., отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный, или социализированный, образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать" <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 371.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. По теории Маслоу эта потребность также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность 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. МакКлелланд пишет об этом: "Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает".

То есть если требуется мотивировать людей с потребностью успеха, то перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

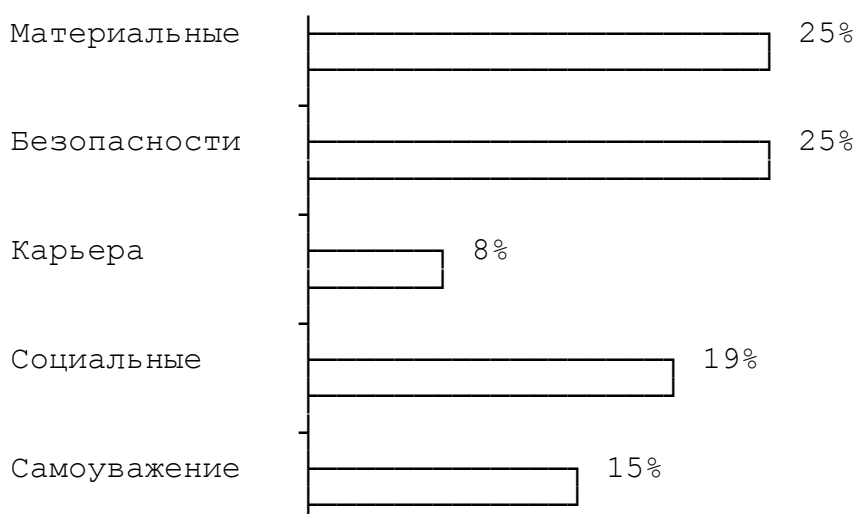
Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории

А. Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы часто бывать в компании знакомых людей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим людям. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, 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 определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией.

Применение описанных потребностей в практике управления хорошо иллюстрируется на двух сравнительных примерах, полученных в результате исследований мотивации персонала, проведенных автором в 2001 - 2003 гг. в одном из подразделений Московского метрополитена и в одном из московских банков.

Пример 1. Мотивация работников одного из подразделений Московского метрополитена.

Структура мотивации труда персонала
в одном из подразделений Московского метрополитена



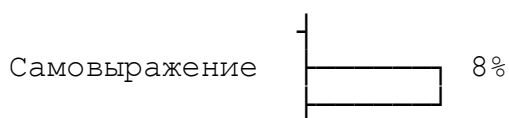


Рисунок 3

Исследования, проведенные автором в течение 2001 - 2003 годов в подразделениях метрополитена, показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Эти последние особенно свойственны рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР.

У всех категорий респондентов сильны социальные привязанности сотрудников как к работе на своем предприятии (причастность), так и в отношениях с сослуживцами. Это свидетельствует о высоком корпоративном духе, царящем в организациях. Всем категориям работников свойственны мотивы самоуважения, что объясняется психологическими особенностями людей, ценящих свой труд, и в несколько меньшей степени мотивы самовыражения через труд всех своих способностей и достоинств.

Пример 2. Мотивация работников в одном из московских банков.

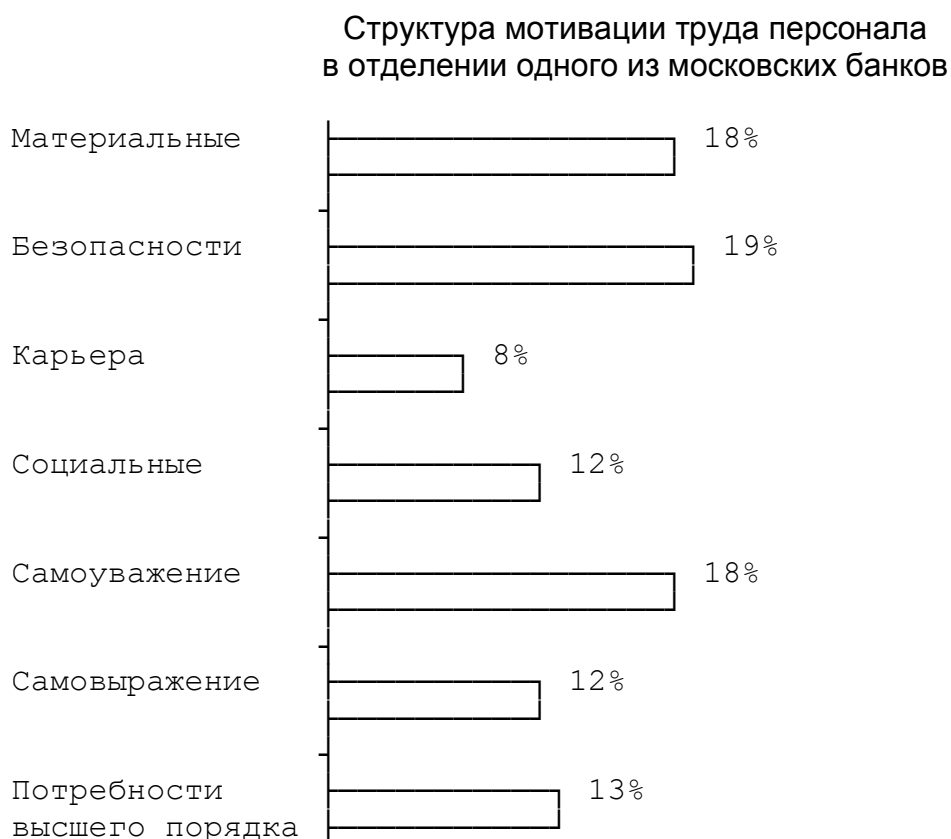


Рисунок 4

Наиболее важное значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности. Чуть ниже уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого из опрошенных работников.

Наименьший процент сотрудников обладает потребностью сделать карьеру, несмотря на то что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство банка не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Однако потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) превышают потребность в самовыражении, и, следовательно, сотрудники банка - люди активные, знающие, что они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого конкретного работника в отдельности.

§ 2.4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая)

Эта модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX века. Она основана также на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей - хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом, позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

К первой группе относят внешние факторы по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе, которые называют мотивирующими факторами или "мотиваторами". Это такие факторы, как успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, то есть потребностями в признании и самовыражении. Однако между

этими двумя теориями есть серьезное различие. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических факторов и факторов мотивации и предоставить сотрудникам организации самим определить и указать то, что они предпочитают. Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности. Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные аспекты поведения людей в процессе деятельности и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Применение данного подхода в практике управления также иллюстрируется рисунком зависимости факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от уровня образования и возраста работников.

Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от уровня образования сотрудников отделения банка (по теории Герцберга)

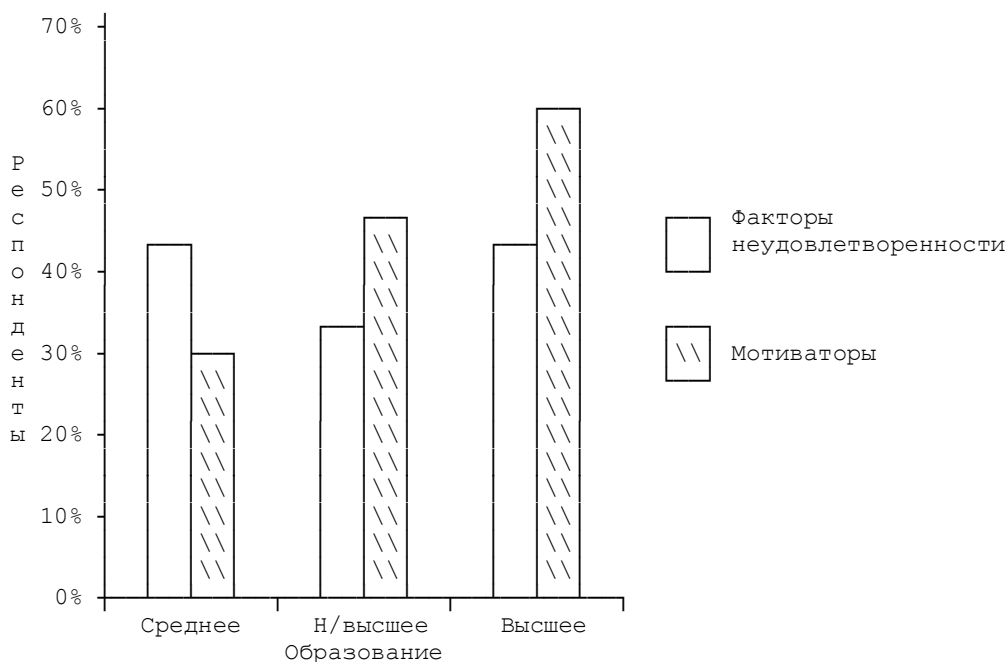


Рисунок 5

Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от возраста сотрудников отделения банка (по теории Герцберга)

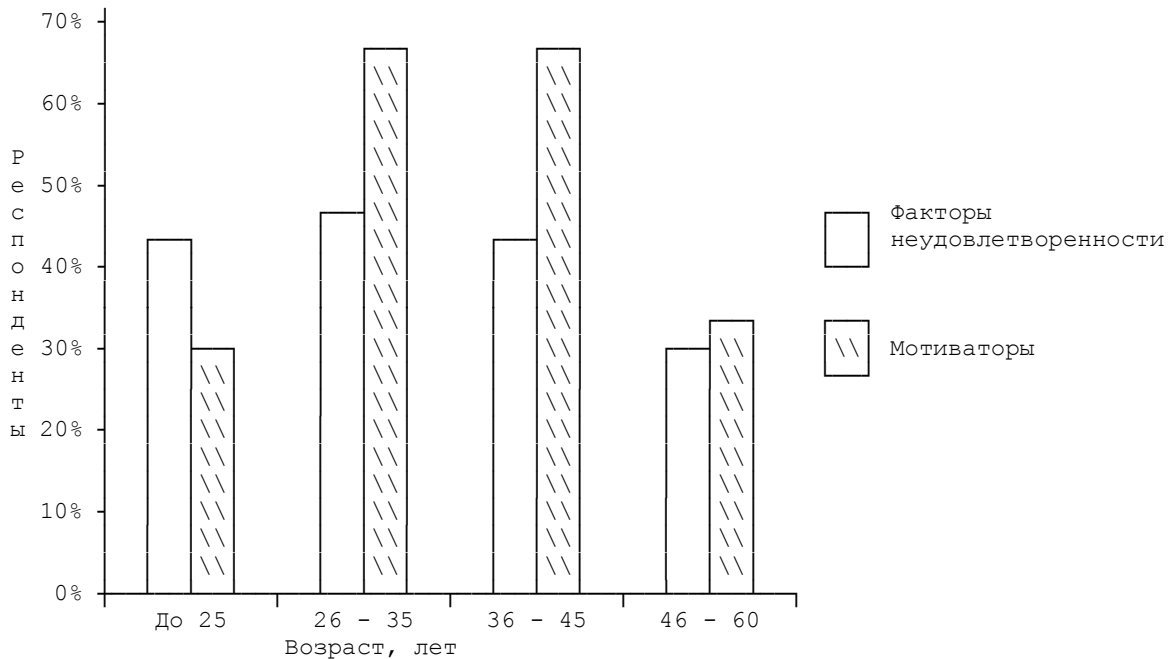


Рисунок 6

Пример 3. Зависимость факторов неудовлетворенности (гигиенических) и удовлетворенности (мотиваторов) от уровня образования сотрудников банка.

Опрошенные работники являются по своему должностному статусу кассирами-операционистами, финансовыми консультантами, менеджерами, включая управляющего отделением банка. Наряду с анализом ситуации по ходу исследования даются рекомендации руководству по устранению негативных моментов.

В целом в коллективе преобладают факторы удовлетворенности (мотиваторы). Однако доля факторов неудовлетворенности достаточно значительна, чтобы обратить на себя внимание администрации.

По возрастным категориям. У молодых сотрудников факторы неудовлетворенности (гигиенические) превышают мотивационные факторы, следовательно, подвигнуть их на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников этой возрастной категории. Можно также просто подождать, пока эти работники перейдут возрастной рубеж в 25 лет и почувствуют свою социальную ответственность. Результаты исследования по возрастным группам показывают, что факторы удовлетворенности значительно превышают факторы неудовлетворенности, то же наблюдается и у сотрудников старшей возрастной категории (46 - 60 лет), хотя у них они близки по значению.

По уровню образования. Факторы неудовлетворенности преобладают у сотрудников со средним образованием и значительно отстают от мотиваторов у работников с высшим и неполным высшим образованием. Как отмечалось ранее, работники со средним образованием чувствуют себя недостаточно уверенно и пытаются самокомпенсироваться именно из-за отсутствия достаточного уровня образования. У остальных работников ситуация нормальная. Следовательно,

руководству следует обратить особое внимание на работников со средним образованием, пытаясь мотивировать их путем направления на курсы повышения квалификации. Особое внимание при этом следует обращать на изменение статуса работников и межличностные отношения между начальством и подчиненными.

Следует обратить внимание на довольно большой процент неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, так как от этого зависит социально-психологический климат в коллективе.

Проведенный анализ показал, что в организациях с достаточно высоким уровнем материального стимулирования руководству необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их чаяниям и нуждам, чтобы обеспечить влияние других мотивационных факторов на повышение производительности труда. Выполняя эти рекомендации, можно установить в коллективе совершенный социально-нравственный климат, который будет способствовать наибольшему удовлетворению от своего труда.

§ 2.5. Теория СВР К. Алдерфера

К. Алдерфер, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три:

1. Потребности существования ("С" в аббревиатуре СВР) - физиологические и потребности в безопасности.

2. Потребности взаимосвязей ("В") включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.

3. Потребность роста ("Р") побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Эти группы потребностей сопоставимы с выделенными Маслоу, но отличаются тем, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий Алдерфер называет фрустрацией, то есть разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. Пока проверить на практике теорию Алдерфера не удастся, но полезность его концепции заключается в обогащении представлений о процессе мотивации и расширении перспектив поиска его эффективных форм.

§ 2.6. Краткий обзор деятельности отечественных ученых в области исследования трудовой мотивации

Рассмотрев основные содержательные теории мотивации, было бы несправедливым не упомянуть работы отечественных ученых, занимавшихся изучением мотивации труда.

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности <1>. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

- 1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;
- 2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;
- 3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;
- 4) система ценностных ориентаций личности.

<1> Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ, 1999. С. 344.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение <2>. "До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом" <3>. Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или "смыслообразующими мотивами", то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется "мотивом-стимулом", который лишен главной функции труда - смыслообразования.

<2> Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. - Тбилиси: Мецниереба, 1971. С. 436.

<3> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге "Человек и его работа" под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние <1>.

<1> Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А.. Человек и его работа. - М., 1967. С. 38.

§ 2.7. Как применить полученные знания в практике управления персоналом организации

Полученные теоретические знания необходимо применять на практике для того, чтобы распознавать потребности и интересы своих работников и грамотно выстраивать мотивационную политику. Для этого следует проводить периодические опросы среди своих сотрудников. Приглашать для этого специалистов со стороны вовсе не обязательно, менеджер по персоналу вполне может самостоятельно освоить методику исследования хотя бы для

приблизительного представления о настроении персонала в компании. Методика исследования состоит из следующих этапов:

1. Составить анкету для изучения потребностей работников в своей организации на базе теорий А. Маслоу и Д. МакКлеланда, используя реальные факторы мотивации и стимулирования, имеющие место в практике работы читателя. В качестве примера можно посмотреть анкету, составленную автором при проведении исследований мотивации труда на предприятиях, однако в связи с тем, что она не универсальна, ее копирование и применение в практике исследования может привести к отрицательным результатам.

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать)

2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть);

3. Пол (муж./жен.) (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть) (до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46 - 60 лет и старше);

5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы ____/____ лет;

6. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

а) материальные:

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- другие поощрения и выплаты (премии);
- другие (неденежное вознаграждение (путевки, проездные билеты));

б) безопасности и защищенности:

- гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);
- обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
- гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);
- другие

в) карьера:

- 1) планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;
- 2) известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством банка;
- 3) хотите ли вы поменять свой должностной статус;
- 4) хотите ли вы работать по другой специальности;

г) социальные:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- ощущение своей нужности людям;
- другие

д) самоуважение:

- Ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
- ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;
- самостоятельность в принятии решений;
- другие

е) самовыражение:

- работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
- реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;
- работа дает вам возможность выразить себя;
- ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;
- другие

ж) потребности высшего порядка:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);
- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);
- потребность в причастности к чему или кому-либо;
- другие

2. Для построения корреляционных зависимостей (круговых или столбиковых диаграмм, наглядно демонстрирующих структуру мотивации труда в организации) следует отразить следующие демографические характеристики респондентов:

- 1) профессия или должностной статус;
- 2) возраст, разбитый на несколько градаций с интервалом в 7 - 10 лет, например, 18 - 25 лет; 36 - 45 лет и т.д.;
- 3) уровень образования в зависимости от рода деятельности (среднее, высшее, последипломное (2-е высшее, ученая степень) и т.д.;
- 4) пол работника;
- 5) стаж работы в данной организации/общий стаж работы.

Для получения репрезентативной выборки может быть достаточно опросить 10 человек из одного структурного подразделения.

3. После составления анкеты следует провести опрос среди своих сотрудников, проанализировать полученные результаты и сделать выводы, позволяющие улучшить мотивационную ситуацию в организации.

4. Результаты опроса можно свести в таблицу, отразив, с одной стороны, демографические характеристики респондентов, а с другой стороны - изученные факторы мотивации (потребности). Переведя полученные данные в относительный вид (%), рекомендуется построить круговую диаграмму, отражающую структуру мотивации труда в вашей организации.

Практикум

Тест "Потребность в достижении успеха" (18, с. 110)

Ответьте "да" или "нет" на следующие утверждения:

1. Жизненный успех зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Жизнь теряет для меня смысл в случае потери моего любимого занятия.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими людьми.
5. Большинство людей живет долгосрочными перспективами, а не близлежащими целями.
6. В моей жизни больше успехов, чем неудач.
7. Мне нравятся больше эмоциональные, чем деятельные люди.
8. Я стараюсь усовершенствовать некоторые элементы даже в самой обычной работе.
9. Я могу забыть о мерах предосторожности, если поглощен мыслями об успехе.

10. Близкие мне люди считают меня ленивым человеком.
11. Я считаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Во мне больше терпения, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня до моего совершеннолетия.
14. Я часто отказываюсь от своих намерений из-за свойственной мне лени, а не из-за сомнения в достижении успеха.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Если все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных человеческих изобретениях, нежели о происшествиях.
20. Близкие мне люди обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих друзей.
22. Я считаю, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Каждый из ответов "да" и "нет", совпадающих с ключевыми, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым, то балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов. Ответ "да" на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22. Ответ "нет" на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Уровень мотивации достижения успеха:

Низкий - до 11 баллов;

Средний - 12 - 15 баллов;

Высокий - выше 15 баллов.

В случае высокого уровня мотивации вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем. По мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации необходимо активизироваться. Работать над собой для того, чтобы преуспеть в жизни. Вырабатывать в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, то лучше не заниматься предпринимательской деятельностью. Это будет трудно для вас. Не отчаивайтесь! Постарайтесь увлечься каким-либо делом и проявить к нему как можно больше интереса.

В этом случае у вас появится шанс достичь профессионального мастерства, а следовательно, достичь успеха.

Тест "Мотивация к успеху" (18, с. 109)

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых следует ответить "да" или "нет".

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю все на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не моя основная черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других людей.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тесту "Мотивация успеха"

Вы получили по одному баллу за ответы "да" на следующие вопросы:

2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 14; 15; 16; 17; 21; 22; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 32; 37; 41.

И по одному баллу за ответы "нет" на вопросы: 6; 13; 18; 20; 24; 31; 36; 38; 39.

Ответы на вопросы 1; 11; 12; 19; 23; 33; 34; 35; 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Если вы набрали от 1 до 10 баллов, то у вас низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов - средний уровень мотивации к успеху.
От 17 до 20 баллов - умеренно высокий уровень мотивации к успеху.
Свыше 21 балла - высокий уровень мотивации к успеху.

Задание для размышления
Тест Герцберга <1>

<1> Herzberg F. "The Motivation To Work".

Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите преобладающие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5 - 0, 4 - 1, 3 - 2, 2 - 3, 1 - 4, 0 - 5).

По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Букве А соответствуют финансовые мотивы;

Б - общественное признание;

В - ответственность работы;

Г - отношение с руководством;

Д - карьера, продвижение по службе;

Е - достижение личного успеха;

Ж - содержание работы;

З - сотрудничество в коллективе.

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы.

Распределите перечисленные мотивы по группам гигиенических факторов и мотиваторов с обоснованием своего выбора. Определите, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но "серой" и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но "не денежным", даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на

данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- Д Для любого главное получить повышение в должности.
 - А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.
-

4. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и "пустую", или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.
 - Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.
-

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- З Главное для человека - коллектив, в котором он работает.
 - Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.
-

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

- В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.
 - А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.
-

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

- Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.
 - А Важнее всего материальное стимулирование.
-

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- В Для любого предпочтительна ответственная работа.
 - Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.
-

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

- Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.
 - З Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.
 -
-

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.
 - А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.
-

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.
 - Е Более ценно быть успешным в работе.
-

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

- З Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.
 - В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.
-

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

- В Важнее выполнять ответственную работу.
 - Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.
-

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

- Е Важнее всего чувство успеха в работе.
 - Б Важнее всего общественное признание.
-

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

- З Поддержка коллег важнее отношений с директором.
 - Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.
-

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

- В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
 - Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.
-

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

- Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.
- Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

□

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

- Д Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.
- Е Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации- достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

- Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
- Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством, или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

- Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.
- Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

- Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.
- Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

- З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.
- А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

- В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.
- Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника - иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

- Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.
- Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.
-

25. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

- З Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.
- Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.
-

26. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

- Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.
- Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.
-

27. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы, или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

- З Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.
- Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.
-

Глава 3. ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ РАЗБИРАТЬСЯ В ПСИХОЛОГИИ СОТРУДНИКОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ

Прочитав настоящую главу, вы узнаете:

- Что такое мотивационные состояния и как они влияют на мотивацию поведения личности;
- Что такое социализация личности;
- Что такое темперамент личности и чем типы темперамента отличаются друг от друга;
- Что такое акцентуация характера и как классифицируются в зависимости от нее типы личности;
- Как влияет характер личности на совместную деятельность в трудовом коллективе;
- Как определять мотивы поведения человека исходя из знаний о его характере и темпераменте;
- Как определять тип темперамента человека;
- Как распределять задания между работниками в зависимости от психологического типа личности;
- Как составлять трудовые коллективы для выполнения конкретных задач с учетом известных типов темперамента и характера работников.

Процессуальные (поведенческие) теории мотивации, которые мы будем изучать в дальнейшем, основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания.

Для того чтобы понять поведение людей, необходимо знать и понимать типологию их характера и темперамента. Поведение людей проявляется как в обыденной жизни, так и в трудовой деятельности.

§ 3.1. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

Мотивация с психофизиологической точки зрения - обусловленное актуализированной потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма <1>. К ним могут относиться пищевая, половая, познавательная, защитная и другие виды мотивации.

<1> Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

Мотивация поведения всегда эмоционально насыщена, так как то, к чему мы стремимся, нас эмоционально волнует. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационных состояний животных. Все мотивационные состояния являются модификацией потребностных состояний.

К мотивационным состояниям человека относятся: интересы, желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки.

Интерес - эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека. Интерес - это мотивационно-регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Интересы разделяются по содержанию (материальные и духовные), широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Удовлетворение интереса не погашает его, а формирует еще более разветвленную систему интересов.

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания подразделяются на три группы - естественные и необходимые, например желание удовлетворить голод или укрыться от непогоды; естественные, но не необходимые, например желание получить ученую степень; и желания ни естественные, ни необходимые - связанные с честолюбием, славой, властью, превосходством над другими людьми и т.д. Желание связано со стремлением - повышенным эмоциональным тяготением к объекту желания.

Страсть - очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. Страсть интегрирует волевые и эмоциональные побуждения и может быть положительной и отрицательной в зависимости от ценности конкретного человека. Страсть к созиданию признается обществом как положительная, а к разрушению как отрицательная.

По мнению французского философа XVII века Ф. де Ларошфуко, высказанного им в своих "Максимах": "В человеческом сердце происходит непрерывная смена страстей, и угасание одной из них почти всегда означает торжество другой".

Влечение - состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным и сформированным в социальных условиях. Естественные органические влечения - это, во-первых, ориентировочные реакции, сексуальное влечение, голод (пищевое влечение), жажда.

Влечения человека в отличие от инстинктов животных социально обусловлены. Одна из основных особенностей развитого человеческого сознания - способность осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор осуществляется иерархически организованной ценностной системой личности.

Мотивация человека может быть сознательной и бессознательной.

Сознательная мотивация связана с намерением.

Намерение - сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия. В намерении объединяются побуждение к действию и его сознательное планирование. Намерения организуют поведение человека, обеспечивают произвольность его действий, выступают как сознательный акт поведения. Сознательным обоснованием намерения является мотив.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, личностный смысл поступка. При этом следует отличать термин мотивировка - оправдательные высказывания по поводу совершенного действия. Они могут не совпадать с действительными мотивами, маскировать их. Очень часто ребенок, совершивший плохой поступок, пытаясь оправдаться, придумывает различные объяснения, далекие от истины. Деятельность человека обычно побуждается иерархией мотивов. При этом определенные мотивы приобретают ведущее значение.

Ведущие мотивы придают деятельности, ее объектам и условиям личностное значение - смысл.

Все малоосознанные импульсивные действия совершаются на основе установки (бессознательный мотив).

Установка - состояние готовности к определенному способу поведения в определенных ситуациях. Это нейродинамическая закодированная модель поведения. Установка - постоянная, устойчивая основа поведения человека.

Различаются два вида установок: общая и дифференцированная. Общая установка возникает в отношении больших классов явлений, дифференцированная - по отношению к отдельным объектам. Установка лежит в основе целостности и последовательности поведения человека, определяет норму его реакции.

Установки могут быть связаны с различными компонентами деятельности. Смысловые установки определяют личностный смысл конкретных объектов, явлений, готовность действовать по отношению к значимому объекту определенным образом.

Целевые установки обеспечивают устойчивую направленность действий, они выражаются в тенденции к завершению действия при любых обстоятельствах, что иногда может привести к негибкости поведения.

Операционные установки обеспечивают психофизиологическую преднастройку индивида на совершение действия определенными способами, последовательной системой привычных операций с использованием знакомых для человека средств.

Таким образом, побудительный и целеобразующий мотивационный механизм человеческого поведения состоит из сложного комплекса взаимосвязанных личностных факторов - направленности личности, ее потребностей, модификацией которых являются рассмотренные нами понятия. Сознательным компонентом волевого, целенаправленного поведения являются мотивы поведенческих актов, интегрирующие в себе общую направленность личности.

Направленность личности в значительной мере определяется ее характером и способностями.

Способности - это совокупность врожденных и приобретенных регуляторных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

§ 3.2. Психологические типы личности и их формы

Реальность, которая описывается понятием "личность", проявляется уже в этимологии самого термина. Слово "личность" первоначально относилось к актерским маскам ("личина" - маска актера, обращенная к аудитории, каждая маска была закреплена за определенными типами действующих лиц). Затем это слово стало означать самого актера и его роль. У римлян слово "persona" употреблялось обязательно с указанием определенной социальной функции, роли (личность отца, царя, судьи). Таким образом, личность по первоначальному значению - это определенная социальная роль или функция человека.

В настоящее время психология трактует личность как социально-психологическое образование, которое формируется благодаря жизни человека в обществе. Личность чаще всего определяют как человека в совокупности его социальных, приобретенных качеств.

Наряду с понятием "личность" часто употребляют такие термины, как "индивид", "человек", "индивидуальность". В чем разница между ними?

Человек - это родовое понятие, указывающее на отношение существа к высшей ступени развития природы - человеческому роду. В этом понятии утверждена генетическая предопределенность развития собственно человеческих признаков и качеств.

Индивид - это единичный представитель человеческого вида. Как индивиды люди отличаются друг от друга не только морфологическими особенностями (рост, цвет глаз и другие), но и психологическими свойствами (способности, темперамент, эмоциональность).

Индивидуальность - это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и другие).

В понятиях "личность" и "индивидуальность" зафиксированы различные стороны человека. Это хорошо видно из эпитетов, применяемых в языке вместе с этими терминами. Со словом "личность" обычно употребляют "сильная", "независимая", "энергичная", подчеркивая ее деятельность в глазах других людей. Об индивидуальности говорят "яркая", "творческая", имея в виду качества самостоятельной сущности.

Во второй половине XX века при изучении личности активно используются экспериментальные методики исследований психических явлений.

В результате сложилось много различных теорий личности. Среди них выделяются: бихевиористская (Д. Уотсон), изучающая поведение личности, гештальт-психологическая (К. Левин, Т. Вергеймер), изучающая психику с точки зрения целостных структур - гештальтов (образ). Психоаналитическая теория личности (Фрейд) анализирует поступки личности исходя не только из сферы сознания, но и глубинной структуры подсознания, выделяя потребности в качестве движущего поступками фактора. Когнитивная теория личности (У. Найссер) главную роль в объяснении поведения личности отводит знаниям. Гуманистическая теория личности (Г. Олпорт, К. Роджерс, А. Маслоу) объясняет поведение личности исходя из стремлений человека к самоактуализации, реализации всех своих возможностей.

В зависимости от теоретического подхода существует и совершенно различная типология личности.

Социализация личности

Социализация личности - это формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально-положительного поведения.

Качество и характер социализации в значительной мере определяются социальным устройством общества, в котором он находится. Например, в условиях тоталитаризма возникают противоречия между личным и общественным бытием человека. Чем больше личность подвержена казенно-казарменной идеологии, тем меньше она индивидуализирована - формируется авторитарно-зависимый тип личности. Основные качества этого типа - конвенционализм (принятие догматических норм и правил без критического осмысления), тревожная озабоченность повсеместным исполнением догматических требований; верноподданничество, ненависть к инакомыслящим, косность мышления, утрата компетентности и социальной ответственности и другие.

Социализация - это не только овладение личностью социальным опытом, но и формирование личной стабильности индивида. Различаются личности социализированные, то есть адаптированные к условиям своего социального бытия, десоциализированные - девиантные, отклоняющиеся от основных социальных требований (крайняя форма - маргинальность), и психически аномальные (психопаты, невротики, лица с задержками психического развития и со "слабыми местами" в психической саморегуляции).

Социализированные личности обладают личной автономией - потребностью в утверждении своей индивидуальности. В критических ситуациях такая личность сохраняет свою жизненную стратегию, остается приверженной своим позициям и ценностным ориентациям (цельная личность). Им свойственна толерантность - способность к адекватным действиям в ситуации противодействия кому или чему-либо.

Стабильная личность решительна и настойчива в достижении поставленных целей, но не ригидна, то есть способна к коррекции поведения. Такая личность обладает развитым чувством самоуважения, подвергает себя самоконтролю.

Типы темперамента личности

Термин "темперамент" происходит от латинского слова, означающего соотношение, смешение частей, соразмерность. Темпераментом называют индивидуально своеобразную, природно-обусловленную совокупность динамических проявлений психики - интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний. Известны три основные системы объяснения сущности темперамента.

Первая (гуморальная) система связывала состояния организма с соотношением в нем различных жидкостей. В связи с этим выделялось четыре типа темперамента. Преобладание крови (лат. "сангвис") - сангвинический темперамент; желчи ("холе") - холерический; слизи ("флегма") - флегматический, а черной желчи ("мелана холе") - меланхолический темперамент. Такая терминология и описание различных типов возникли в V веке до н. э. в трудах Гиппократ и Галена и сохранились до наших дней. Однако в наши дни она представляет только исторический интерес и дает нам возможность применять названия, данные древними учеными.

Вторая система (конституциональная) возникла в XX веке и описана немецким психиатром Э. Кречмером. Она связывает темперамент с

телосложением человека. Кречмер выделял четыре конституциональных типа: лептосоматик (астеник), атлетик, пикник, диспластик.

С первыми тремя типами строения тела Кречмер соотнес три выделенных им типа темперамента, которым он дал наименования: шизотимик, иксотимик и циклотимик.

Шизотимик, имеющий астеническое сложение, замкнут, склонен к колебаниям эмоций, упрям, малоподатлив к изменению установок и взглядов, с трудом приспосабливается к новой обстановке. Иксотимик, обладающий атлетическим сложением, проявляет себя как спокойный, маловпечатлительный человек со сдержанной мимикой и жестами, с невысокой гибкостью мышления. Часто бывает мелочным. Циклотимик, обладающий пикническим телосложением, эмоционально колеблется между радостью и печалью, легко контактирует с людьми и реалистичен во взглядах.

Основной недостаток этого подхода состоит в том, что в нем недооценивается или игнорируется роль среды и социальных условий в формировании психических свойств индивида.

Третий подход к объяснению сущности темперамента связывает его типы с деятельностью центральной нервной системы. И.П. Павлов выявил три основных свойства нервных процессов - сила, уравновешенность и подвижность. Различные их комбинации образуют четыре типа высшей нервной деятельности, лежащих в основе четырех типов темпераментов, названия которых были приведены выше.

Типы темперамента по теории И.П. Павлова

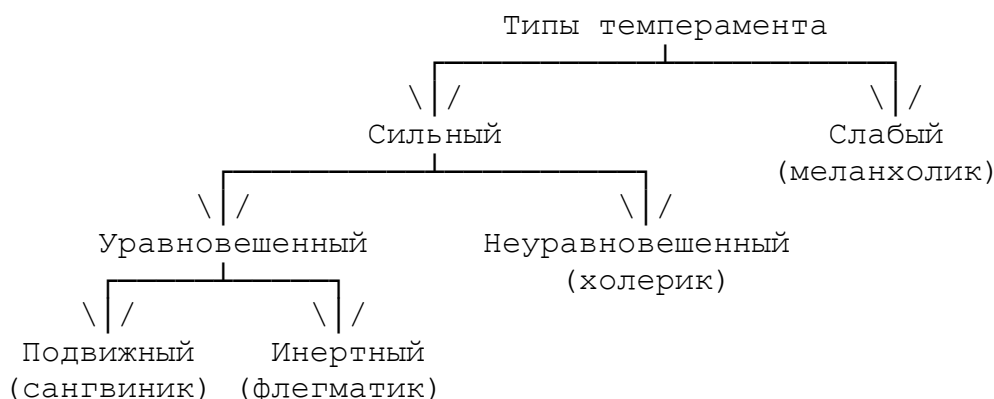


Рисунок 7

Это сильный тип, подразделяющийся на уравновешенный и неуравновешенный (холерик); уравновешенный подразделяется на подвижный (сангвиник) и инертный (флегматик) и слабый (меланхолик). Согласно Павлову именно те аспекты поведения, в которых проявляются свойства нервных клеток, составляют темперамент. Каждому отдельному типу свойственны свои характерные особенности.

Холерик - это человек, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и резкость в движениях. Повышенная возбудимость холерика при неблагоприятных условиях может стать основой вспыльчивости и даже агрессивности. Однако при соответствующей мотивации холерик способен преодолевать значительные трудности, отдаваясь выполняемому делу с большой страстью. Для него характерна резкая смена настроений. Наибольшей результативности человек с таким темпераментом достигает в деятельности,

требующей повышенной реактивности и значительного единовременного напряжения сил.

Сангвиник отличается легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми. Чувства сангвиника легко возникают и быстро сменяются, его стереотипы достаточно подвижны, условные рефлексы быстро закрепляются. Он не чувствует скованности в новой обстановке, способен к быстрому переключению внимания и деятельности. Эмоционально устойчив. Люди с сангвиническим темпераментом больше всего подходят для деятельности, требующей быстрых реакций, значительных усилий, распределения внимания.

Флегматик - человек с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Его реакции несколько замедленны. Настроение устойчиво, его трудно разговорить, развеселить. В сложных жизненных ситуациях флегматик остается достаточно спокойным и выдержанным человеком. Он не допускает импульсивных, порывистых движений, так как процессы торможения у него всегда уравновешивают процессы возбуждения. Флегматик обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным раздражителям, но не способен быстро реагировать в неожиданных трудных ситуациях. Он предпочитает завершить одно дело и только потом браться за другое. Он постоянно сверяет свои действия с перспективой. Флегматик с трудом отказывается от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, работу, друзей. Он трудно и медленно приспосабливается к новым условиям, долго колеблется перед принятием решения. Он достигает больших успехов в тех видах деятельности, которые требуют равномерного напряжения сил, усидчивости, устойчивости внимания и большого терпения.

Меланхолик - человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной раздражительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям (иногда даже по незначительным поводам). Его чувства легко возникают, плохо сдерживаются, внешне отчетливо выражены. В стрессовых ситуациях (экзамен, опасность) результаты деятельности меланхолика могут ухудшаться по сравнению со спокойной привычной обстановкой. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности, ему требуется довольно продолжительный отдых. Любая мелочь может вызвать у него обиду или слезы. Обычно меланхолик старается скрыть, внешне не проявлять свои чувства, не рассказывать о своих переживаниях, хотя и склонен отдаваться им. Меланхолик часто грустен, подавлен, не уверен в себе, излишне тревожен. Обладая высокой чувствительностью нервной системы, меланхолики имеют ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Исследования Павлова показали, что свойства личности зависят от природной нейрофизиологической организации человека, но не определяются ею.

Рассмотренные выше четыре типа темперамента обычно не бывают представлены в чистом виде. Люди, как правило, обладают смешанными темпераментами, но у каждого конкретного индивида преобладает тот или иной вид темперамента.

Темперамент выступает в качестве общей основы многих личностных характеристик человека и самого характера. Люди одного темперамента могут быть добрыми и жестокими, ленивыми и трудолюбивыми, аккуратными и неряшливыми. Темперамент лишь задает динамику психического реагирования. Знание особенностей своего темперамента, учет их в организации своей жизнедеятельности способствуют развитию позитивных проявлений, вытекающих из свойств нервной системы человека.

§ 3.3. Акцентуация характера (основные классификации психологических типов)

Акцентуация - это слабые места характера индивида.

Ларошфуко писал: "Слабость характера - это единственный недостаток, который невозможно исправить".

Одна из классификаций типов личности определяется по типологии немецкого психиатра К. Леонгарда. Она основана на оценке стиля общения человека с окружающими людьми и связана с понятием акцентуации характера.

По этой типологии выделяют:

- Гипертимный тип, отличающийся постоянно повышенным настроением. Люди такого типа веселы, беззаботны, часто легкомысленны и склонны к увлечениям всякого рода. Это неисправимые оптимисты, все видящие в розовом свете. Они уверены в себе и своем успехе, а потому склонны к риску. Неудачи их не огорчают вовсе или неглубоко и недолго. Они общительны, легко завязывают знакомство, живо отзываются на все события, разносторонни, но в то же время обыкновенно поверхностны, неусидчивы, отвлекаемы. К постоянно повышенному настроению нередко примешивается раздражительность, приводящая к гневным вспышкам, как правило, непродолжительным, неглубоким и не производящим большого впечатления на окружающих. Они легко вскипают и быстро отходят. Это активные натуры. Они энергичны, деятельны, предприимчивы. Свои проекты они быстро и решительно приводят в исполнение.

- Гипотимный тип. Гипотимики, так же как и гипертимики, отзывчивы, живо и сильно реагируют на все, что происходит вокруг них, но тон настроения у них понижен. Они мало чувствуют радости жизни, видят все в мрачном свете, недовольны всем, и прежде всего собой. Часто объективно хорошо выполняя работу, бывают не удовлетворены ею. Охотно говорят о бесцельности существования, склонны к жалобам на свое здоровье, к ипохондрии.

- Дистимный тип характеризуется низкой контактностью, немногословием, пессимизмом. Люди этого типа домоседы, ведут замкнутый образ жизни, склонны к подчинению.

- Циклоидный тип. Людям этого типа свойственны довольно частые перемены настроения. В период приподнятого настроения они бывают общительными, а в период подавленного - замкнутыми. В период душевного подъема они относятся к гипертимному типу характера, а в период спада к дистимному типу.

- Возбудимый тип характеризуется низкой контактностью, угрюмостью, занудливостью. У людей этого типа замедленные вербальные и невербальные реакции. В спокойном состоянии они добросовестны, аккуратны, любят детей и животных. В состоянии эмоционального возбуждения, возникающего по вполне пустяковым поводам, они склонны к брани, конфликтам, плохо контролируют свое поведение, трудно уживаются в коллективе из-за низкой коммуникативности.

- Застревающий тип - человек умеренной общительности, склонный к нравоучениям, занудливости. Люди этого типа обидчивы, подозрительны, конфликтны, обладают повышенной чувствительностью к социальной несправедливости. Для них характерны стремление добиваться высоких показателей в любом деле, предъявлять повышенные требования к себе и к окружающим, дисциплинированность.

- Педантичный тип. Выделяется чрезмерным формализмом в служебном рвении, брюзжанием, занудливостью на работе и в быту. Однако в общении люди

этого типа привлекают к себе ровным настроением, серьезностью, надежностью в делах, добросовестностью и аккуратностью.

- Тревожный тип. Людям этого типа свойственны низкая контактность, неуверенность в себе, робость, пониженный фон настроения, нерешительность, долгое переживание неудач. Люди этого типа редко вступают в конфликты, стремясь в сложных ситуациях опереться на сильную личность. Притягательные свойства этих людей - дружелюбие, самокритичность, исполнительность.

- Эмотивный тип. Существенная черта людей с таким типом характера - стремление общаться в кругу друзей, где их хорошо понимают. Они чрезвычайно чувствительны, обидчивы, хотя и носят обиды в себе, часто находятся в подавленном настроении, слезливы. Их привлекательные черты: доброта, сострадательность, исполнительность, умение искренно радоваться чужим успехам.

- Демонстративный тип. Люди этого типа очень контактны, стремятся к лидерству, доминированию, жаждут власти, похвалы. Они самоуверенны, самолюбивы, легко приспосабливаются к людям, склонны к интригам, хвастовству, лицемерны, эгоистичны. Их положительные черты - артистизм, обходительность, неординарность мышления, умение увлечь других людей и повести их за собой.

- Экзальтированный тип. Ему свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость, но в то же время такие люди могут быть конфликтными. Они альтруисты, внимательны к друзьям и близким, обладают яркими и искренними чувствами, хорошо развитым художественным вкусом. Отрицательные черты их характера - подверженность панике, отчаянию, сиюминутные настроения.

- Экстравертированный тип. Такие люди отличаются открытостью для любой информации, готовностью выслушать и помочь любому. Обладают высокой степенью общительности, уступчивы, исполнительны. Им трудно дается организованность на работе и в быту. Отталкивающие черты - легкомыслие, необдуманность поступков, склонность к распространению слухов, сплетен.

- Интровертированный тип. Люди этого типа характеризуются низкой контактностью, замкнутостью, оторванностью от реальности, склонностью к философствованию. Ориентированы на себя, на свой внутренний мир, свою оценку предмета или события, а не на объект как таковой. Они склонны к одиночеству, вступают в конфликты при попытках вмешаться в их личную жизнь, сдержанны, принципиальны, склонны к самоанализу, имеют твердые убеждения и жизненные принципы. Их поступки определяются в первую очередь своей внутренней установкой. Они чрезмерно упрямы в отстаивании своих взглядов, даже нереальных. (Экстравертированный и интровертированный типы относятся к типологии К. Юнга.)

Типы личности, введенные Юнгом, не определяются обстоятельствами жизни человека. Они врожденные.

Другая классификация акцентуированных личностей была предложена и разработана советским психиатром П.Б. Ганнушкиным и затем продолжена немецким психиатром К. Леонгардом.

По ней выделяют следующие психологические типы:

Эпилептоид. Ему свойственны высокий энергетизм, агрессивность, любовь к порядку, тщательность. Он чаще всего выбирает профессию, которая ему ближе, - финансиста, офицера, юриста, так как в процессе этой работы, связанной с поддержанием порядка, развиваются все больше и сами черты его характера. Так, в качестве финансиста эпилептоид особенно ценен, так как в этой деятельности необходим учет и контроль, они требуют строгого порядка,

тщательности и строгого соблюдения законности, то есть всех тех качеств, которыми обладает эпилептоид. Если эти качества не находят достойного конструктивного применения, то эпилептоид может стать бюрократом. Ему свойственно подчиняться не духу, а букве закона, и официальный документ для него заведомо важнее живого человека. В работе с деньгами такие люди не допускают растрат и не идут на риск. Эпилептоид не сделает головокружительной карьеры, а будет медленно, но верно продвигаться по служебной лестнице. В качестве начальника, управляющего людьми, он всегда будет требовательным и придирчивым как к себе, так и к другим. Он умеет принимать быстрые решения, не затягивая время, но при наличии времени может и "обмозговать" все подробно. Ему присущ авторитарный стиль руководства, но при этом он подвержен влиянию того, как принято в обществе. Если принято демократично руководить, то ему нетрудно перестроиться в духе времени.

Паранойяльный. Ему свойственны высокий энергетизм, агрессивность, целеустремленность. Если работа совпадает с основной целью такого типа, то он всегда в работе. Ему трудно бывает работать в коллективах, поэтому наиболее успешной для него является индивидуальная творческая работа. Творчество для него - это не свободное самовыражение, а поиск ответа на какую-нибудь великую загадку или решение какой-либо крупной проблемы. Именно такие личности двигают прогресс всего человечества, способствуют развитию всего общества. В коллективном труде паранойяльный тип - это генератор идей, которого нельзя ограничивать никакими рамками, кроме постановки самой цели исследования. Результаты работы нужно уметь принимать в том виде, в котором он их предоставляет. Его нельзя заставлять оформлять отчеты или выдавать готовые обчисленные результаты - это пустая трата времени. Для этого лучше использовать эпилептоида, который будет дорабатывать результаты паранойяльного.

Гипертим. Ему свойственны повышенное настроение, экстравертированность, высокий энергетизм. В связи с огромной активностью, общительностью и способностями гипертима ему самому и окружающим кажется, что он будет успешен в любом деле. В начале он может что-то организовать, предложить, начать, однако в процессе повседневной работы ему становится скучно, и он переключается на другое, бросив предыдущее. Так как он всегда на виду, его быстро продвигают по службе и выдвигают на руководящую работу. Гипертим часто художественно одарен, причем одновременно в разных областях - музыке, живописи, литературе. Его творческий процесс - это бессистемное выплескивание излишков своей энергии и таланта. Обычно он творит во всех областях понемножку, не достигая выдающихся успехов ни в одной из них.

Истероид. Ему свойственны высокий энергетизм и демонстративность (стремление быть в центре внимания). Это талантливый, разносторонне одаренный человек, особенно в плане художественных способностей. Ему легко дается перевоплощение, он очень артистичен. Это не мыслительный, а художественный тип, он мыслит не абстрактно-логически, а образно, поэтому он высокопродуктивен в художественном творчестве - изобразительном искусстве и поэзии. Истероидам лучше всего работать самостоятельно, вне рамок коллектива, заниматься свободным творчеством, потому что в коллективе им очень трудно ужиться, так как они очень конфликтны - демонстрируют свое превосходство, перебивают, ведут себя высокомерно.

Шизоид. Ему свойственны малый энергетизм, интровертированность (замкнутость). Чаще всего шизоиды занимаются точными науками - математикой или теоретической физикой. Могут быть музыкантами, тяготеющими к классической музыке, композиторами, сочиняющими сложную, оригинальную

музыку или музыку нового стиля, художниками-абстракционистами. Все это происходит при благоприятном стечении обстоятельств. Если же с детства шизоиды оставались непонятыми и его способностям не уделялось достаточного внимания, то чаще всего такой человек вырастет не понятым никем чудаком или неудачником, работающим на непрестижной работе (сторож) и читающим свои малопонятные книги. Но даже будучи профессиональным ученым или музыкантом, при невозможности вести свои исследования или свободно творить он может уйти в сторожа и там продолжать свою деятельность, потому что она главное для него, а не положение, занимаемое им в обществе. Именно шизоиды - творцы великих открытий.

Психастеноид. Ему свойственны слабость, пониженный энергетизм, неуверенность. В работе он хороший исполнитель, очень обязательный и аккуратный работник. Ему не трудно подчиняться, если указания начальства носят логичный и упорядоченный характер. Если же он оказывается в подчинении у руководителя, который все время меняет свои решения, мнения, распоряжения, то в такой обстановке психастеноид нервничает и в конце концов вынужден сменить ее. Ему приятна тихая, аккуратная и неторопливая работа поближе к дому (библиотекарь).

Гипотим. Ему свойственны слабость, пониженное настроение, повышенная чувствительность, тревожность, мнительность. В работе чувствительному гипотиму не столь важно дело, сколь взаимоотношения на работе, особенно отношение начальства. Поэтому они могут быть очень хорошими, исполнительными и преданными секретарями, машинистками и т.п. Однако обычно гипотимы недовольны своей работой, где бы они ни работали, в то же время они ничего не желают менять в своей жизни.

Что следует усвоить в первую очередь!

Типы личностей определяются, во-первых, темпераментом и характером индивида, во-вторых, его органическими особенностями и, наконец, нельзя рассматривать личность человека без учета существующих общественных отношений, существующего строя и социализации.

Характер проявляется в поведении человека, в его отношении к миру и к себе, являясь сочетанием наиболее устойчивых, существенных особенностей личности.

Рассмотренные типы акцентуаций характера проявляются непостоянно. При воспитании и самовоспитании они сглаживаются, гармонизируются, так как структура характера подвижна, динамична и изменяется на протяжении жизни человека. В связи с этим необходимо постоянно изучать условия воспитания личности, учитывать имеющиеся отклонения и своевременно проводить их психокоррекцию, поскольку человек может и должен совершенствовать свои характерологические особенности.

В процессе мотивации трудовой деятельности руководители организаций должны учитывать психологические особенности каждого индивида, тип его характера, темперамента и особенности поведения в процессе трудовой деятельности. Особое внимание, на мой взгляд, здесь следует уделять направленности той или иной личности на внешний или внутренний объект (то есть экстра- и интроверсию). От этого во многом зависит функциональное разделение труда и выполнение производственных задач. Руководителям следует время от времени изучать путем тестирования характерологические особенности своего персонала наряду с изучением их потребностей. Обладание знаний о своем персонале поможет руководителям правильно выстроить линию поведения в различных ситуациях производственной деятельности.

§ 3.4. Рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера

Руководителям организаций могут быть полезны рекомендации, каким образом составлять трудовые коллективы, в зависимости от характера работника и продолжительности самой работы.

В случае кратковременной командировки нужно подбирать людей, которые должны быть близкими по психотипу личностями. Например, два гипертимика, или два истероида, или два гипотима. Работа таких людей будет продуктивнее, чем людей противоположных психотипов, главным образом потому, что люди одного типа примерно одинаково распоряжаются своим временем и близки по образу мыслей.

В случае кратковременного выполнения творческой задачи нужно создать коллектив, ориентированный на быстрое достижение конкретной цели. Для этого необходим паранойяльный тип личности, который должен стать руководителем такого коллектива. Затем необходимы эпилептоиды или в крайнем случае психастеноиды, хотя они могут удлинить сроки работы. Можно включить гипертима для организации досуга и создания бодрого настроения, но при этом он может внести дух безалаберности. Гипотим, шизоид и истероид не соответствуют цели создания такого коллектива.

В случае создания делегации или представительства необходимо использовать истероида, так как он может произвести впечатление, но желательно дополнить его паранойяльным, чтобы у слушающих осталось хорошее впечатление не только о представителе коллектива (истероиде), но и о деле в целом и о его перспективах, которые блестяще может показать паранойяльный тип. Ему лучше всего поручить и руководство делегацией.

Для встречи делегации или комиссии незаменим гипертим, который сразу найдет общий язык с прибывшими, поймет, что они хотят увидеть, как провести время. Гипертим сможет вовремя объяснить и оправдать обнаруженные недостатки. Гипертима следует дополнить эпилептоидом или психастеноидом для подкрепления слов и доводов гипертима с цифрами в руках или на конкретных базах.

Составляя коллективы на долгое время, нужно найти в них место для каждого психотипа - главное, чтобы это место соответствовало психологическим особенностям человека. Руководителем следует назначить человека со средневыраженными чертами паранойяльности и истероидности или радикального гипертима. Его заместителем - человека с эпилептоидными чертами личности. Шизоиду не нужно давать официальных руководящих полномочий, но нужно занять в группе должное место поставщика идей. В коллективе необходимы добросовестные исполнители - психастеноиды и секретарши гипотимного склада характера - верные и исполнительные.

Созданный таким образом трудовой коллектив должен обладать высокими деловыми качествами и психологической устойчивостью.

Практикум Тест Айзенка

Этот тест был составлен английским психологом немецкого происхождения Г.Ю. Айзенком (создателем всемирно известного теста проверки интеллектуального коэффициента развития IQ). Данный тест предназначен для определения типа темперамента по сочетанию двух факторов - экстра- или

интроверсии и уравновешенности, которую он называл стабильностью. Айзенк получил четыре следующих сочетания:

1. Экстравертированный, нестабильный - холерик.
2. Экстравертированный, стабильный - сангвиник.
3. Интровертированный, нестабильный - меланхолик.
4. Интровертированный, стабильный - флегматик.

На основании этой классификации можно определить степень экстравертированности и стабильности, а также тип темперамента любого человека.

Более наглядно это можно продемонстрировать на рисунке.

| | | | |
|---|------------------------|--------------|----------------------|
| | | Нестабильный | |
| | | тревожный | нервный |
| | | угрюмый | обидчивый |
| И | | суровый | агрессивный |
| н | | сдержанный | раздражительный |
| т | | | |
| р | пессимистичный | | изменчивый |
| о | скрытый | | импульсивный |
| в | асоциальный | | оптимистичный |
| е | (избегающий контактов) | | активный |
| р | спокойный | | |
| т | | | |
| и | | | |
| р | | | |
| о | пассивный | | общительный |
| в | благоразумный | | открытый |
| а | вдумчивый | | словоохотливый |
| н | | | |
| н | мирный | | чувствительный |
| ы | не подверженный | | добродушный |
| й | настроениям | | расторопный |
| | контролируемый | | склонный к лидерству |
| | слабохарактерный | | беспечный |
| | безмятежный | | |
| | | Стабильный | |

Дайте один вариант ответа на каждый из 12 вопросов по двум шкалам. У вас есть три варианта ответа. Вы можете выбрать любой из них.

Экстраверсия - интроверсия

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?

"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0

2. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?

"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0

3. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?

"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0

4. Любите ли вы часто бывать в компании?

"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0

5. Держитесь ли вы обычно в тени на вечеринках или в компании?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
6. Обдумываете ли вы свои дела неспешно и предпочитаете ли подождать прежде, чем действовать?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
7. Предпочитаете ли вы работать в одиночестве?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
8. Нравятся ли вам первоапрельские шутки?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0
9. Чувствуете ли вы себя неудобно в какой-нибудь другой одежде, кроме повседневной?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
10. Очень ли вы любите вкусно поесть?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0
11. Предпочитаете ли вы больше строить планы, чем действовать?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
12. Говорите ли вы иногда первое, что придет в голову?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0

Стабильность - нестабильность

1. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить или посочувствовать?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
2. Очень ли вам трудно отказаться от своих намерений?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0
3. Чувствуете ли вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо уважительной причины?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
4. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
5. Часто ли вы теряли сон из-за чувства тревоги?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
6. Верно ли, что вас легко задеть?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
7. Часто ли вы бываете погружены в свои мысли?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0
8. Бывает ли у вас головокружение?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
9. Трудно ли вам заснуть ночью?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
10. Долго ли вы переживаете после конфуза?
"да" - +1; "нет" - -1; "иногда" - 0
11. Часто ли вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше вас по положению?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0
12. Часто ли у вас "сосет под ложечкой" перед важным делом?
"да" - -1; "нет" - +1; "иногда" - 0

Подсчитайте количество баллов по каждой из двух шкал. Если по шкале "экстраверсия" оно окажется больше нуля, то человек - экстраверт, если меньше, то интроверт. Если сумма баллов по шкале "стабильность" выше нуля, то человек

стабилен, если меньше, то нестабилен. По сочетанию этих двух факторов определяется тип темперамента.

Психологически совместимыми являются люди с разными типами темперамента, так как они не повторяют, а именно дополняют друг друга, что необходимо для длительного сотрудничества. Если в работе требуется быстрота, то за нее лучше взяться холерику или сангвинику, а если тщательность или терпение, то флегматику или меланхолику. В таком случае пара работников будет гораздо успешнее и устойчивее, чем люди с одинаковым темпераментом. При этом оба партнера должны понимать благоприятность противоположных сочетаний.

Тест "Уверенность в себе" (18, с. 62)

Ответьте на следующие вопросы только "да" или "нет".

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, если, в сущности, вы не переутомились?
2. Испытываете ли вы вдруг неуверенность в том, что не заперли за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иногда, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно, и приходится в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Засчитывайте по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Максимальное количество баллов - 15.

Итоги:

0 баллов. Вы настолько самоуверенны, что возможно не откровенны в своих ответах.

1 - 4 балла. Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5 - 8 баллов. У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди могут на вас положиться почти всегда. Правда, из-за этой черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

9 - 12 баллов. Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не таковыми, какие они есть на самом деле, а так, как это соответствует вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на "прыжок в неизвестное", то в вашей жизни будет крайне мало счастливых минут.

13 - 15 баллов. Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут прежде всего испытываете какие-то сомнения или опасения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Тест "Каков ваш характер?" (18, с. 58)

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:
 - а) очень редко;
 - б) редко;
 - в) достаточно часто;
 - г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, из-за упрямства, наперекор другим либо из "престижных" соображений:
 - а) да;
 - б) нет.
3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:
 - а) настойчивость;
 - б) широту мышления;
 - в) эффективность, умение показать себя.
4. Имеете ли вы склонность к педантизму:
 - а) да;
 - б) нет.
5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами:
 - а) да;
 - б) нет.
6. Любите ли вы анализировать свои поступки:
 - а) да;
 - б) нет.
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
 - а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
 - б) остаетесь самим собой?
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях:
 - а) да;
 - б) нет.
9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего вам подходит:
 - а) мечтатель;
 - б) рубаха-парень;
 - в) усерден в труде;
 - г) пунктуален, аккуратен;
 - д) философ в широком смысле этого слова;
 - е) суетный человек.
10. При обсуждении того или иного вопроса вы:
 - а) высказываете свою точку зрения, хотя, может быть, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю:

а) раздражение;

б) тревогу;

в) озабоченность;

г) равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент сорвется и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:

а) ответите ему в том же тоне;

б) проигнорируете этот факт;

в) демонстративно оскорбитесь;

г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

а) досаду;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если вы попадаете впросак, то кого вините в первую очередь?

а) себя самого;

б) фатальное невезение;

в) прочие объективные обстоятельства.

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди, будь то руководители, коллеги или подчиненные, недооценивают ваши способности и знания:

а) да;

б) нет.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:

а) злитесь на них;

б) стараетесь ретироваться;

в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;

г) отвечаете смехом и, как говорится, ноль внимания;

д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то вы:

а) будете продолжать поиск молча;

б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;

в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия:

а) длинная очередь в приемной;

б) толчея в общественном транспорте;

в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вы вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения:

а) да;

б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

а) человека исполнительного, но безынициативного;

б) человека знающего, но упрямого и спорщика;

в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к тесту:

1. а - 0; б - 1; в - 2; г - 3.
2. да - 0; нет - 1.
3. а - 1; б - 1; в - 0.
4. да - 2; нет - 0.
5. да - 0; нет - 2.
6. да - 2; нет - 0.
7. а - 2; б - 0.
8. да - 0; нет - 2.
9. а - 0; б - 1; в - 3; г - 2; д - 2; е - 0.
10. а - 2; б - 0; в - 0; г - 0.
11. а - 0; б - 1; в - 2; г - 0.
12. а - 0; б - 2; в - 1; г - 3.
13. а - 2; б - 1; в - 0.
14. а - 2; б - 0; в - 0.
15. да - 0; нет - 2.
16. а - 0; б - 1; в - 2; г - 0; д - 0.
17. а - 2; б - 0; в - 1.
18. а - 1; б - 0; в - 2.
19. да - 0; нет - 2.
20. а - 0; б - 1; в - 2.

Просуммируйте набранные баллы.

Ниже 15 баллов. Вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и скорее всего беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим!).

От 15 до 25 баллов. У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистичными взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можете не сомневаться, что это вам под силу!).

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбирать правильное решение. Это говорит о наличии у вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный - не означает жестокий.

Свыше 38 баллов. Вряд ли существуют люди с таким идеальным характером. Поэтому нам нечего сказать вам. Возможно, такая сумма баллов - результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Контрольное задание

Посмотрите на рисунок (Х. Бидstrup). Определите, к какому типу темперамента человека относится каждый ряд из трех рисунков <*>.

<*> Не приводятся.

Глава 4. НА КАКОМ ОСНОВАНИИ ПРОТЕКАЮТ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ РАБОТНИКИ ВЫБИРАЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ТИП ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СВОИХ ЦЕЛЕЙ

Прочитав настоящую главу, вы узнаете:

- В чем отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных теорий;
- Что такое ожидания работников и как они влияют на эффективную мотивацию труда;
- Почему ценность вознаграждения (валентность) для разных работников различна;
- В чем заключается понятие справедливости (равенства) при рассмотрении мотивации персонала;
- Как осуществляется комплексное воздействие процессуальных факторов мотивации на эффективность труда работников;
- Как учитывать ожидания работников для вознаграждения индивидуальных результатов их труда;
- Как дифференцированно подходить к материальному стимулированию труда с учетом разной валентности вознаграждения;
- Как осуществлять комплексный подход при построении мотивационной политики, опираясь на процессуальные мотивационные факторы;
- Как проводить комплексный анализ мотивации труда работников в коллективе, выявлять и устранять негативные тенденции, препятствующие эффективной работе.

§ 4.1. Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В настоящее время различных процессуальных теорий мотивации насчитывается более 50 (В. Ильин "Мотивация и мотивы"). Однако в практике управления мотивацией труда работников выделяют теорию ожиданий и предпочтений В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса и комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера-Лоулера. Несколько особняком к ним относится и теория "X" и "Y" Д. МакГрегора. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория ожиданий и предпочтений В. Врума

Данная теория в научном обиходе именуется просто как теория ожиданий. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и 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 им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей, например, ожидают, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить более хорошую работу и что если работать с полной отдачей сил, то можно продвигаться по служебной лестнице. Анализируя мотивацию труда работников, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (ценность этого вознаграждения). Ожидания в отношении первой связки (З - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, рабочий завода может ожидать, что если он будет производить продукцию более высокого качества с минимальным количеством отходов, то это позволит ему повысить свой квалификационный разряд. Люди, конечно, могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемому результату. Если они чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания их мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой профессиональной подготовки или из-за того, что ему не дали достаточно прав и возможностей для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда. Упомянутый в первом случае рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этой связке, так же как и в предыдущей, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением, то его мотивация к труду будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой.

Третий фактор - валентность (ценность поощрения или вознаграждения) - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые работником результаты, может и не иметь для него никакой ценности. Рабочий, о котором мы говорили в предыдущих случаях, может получить прибавку к зарплате, тогда как он рассчитывал стать бригадиром, что дало бы ему возможность самовыражения и признания его заслуг. Если валентность низка, то есть ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Модель мотивации, разработанную В. Врумом в его теории ожидания и предпочтения, можно выразить следующим образом:

$$\text{Мотивация} = (\text{З} - \text{Р}) \times (\text{Р} - \text{В}) \times \text{валентность}$$

Теория ожиданий представляет различные возможности для руководителей и менеджеров, которые стремятся повысить мотивацию трудовой деятельности у своих работников. Руководство организации должно сопоставить предлагаемое

вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим вознаграждение следует давать только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, который они ожидают получить от подчиненных, и внушить им, что они смогут добиться этих результатов, если будут прилагать к этому усилия. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Для людей, обладающих предпринимательскими способностями, но не являющимися хозяевами своего дела, а работающими в организации, вознаграждением является не повышение в должности или материальное вознаграждение за хорошие результаты труда, а возможность реализации своего проекта. Руководство часто ставит эту возможность в зависимости от результатов предыдущей работы сотрудника.

Рассмотрим конкретную ситуацию.

Руководитель среднего звена одного из образовательных учебных заведений, отвечающий за набор обучающихся, предложил высшему руководству проект предварительной подготовки абитуриентов, который одновременно приносил бы прибыль организации и всем участникам данного проекта, давал возможность дополнительной подработки преподавателям учебного заведения, получающим небольшую зарплату, и, кроме того, позволял принимать на обучение хорошо подготовленные на базе средней школы кадры. Руководство учебного заведения выразило согласие с проектом, однако поставило условие, что проект будет реализован в том случае, если данный сотрудник обеспечит в этом году набор, превышающий показатели прошлого года. Такая возможность мотивировала этого менеджера на эффективную работу, он приложил большие личные усилия, работал по выходным дням, отказался от очередного отпуска, и показатели прошлого года были успешно превышены.

Однако руководство отказалось от своих обещаний и выплатило сотруднику относительно небольшую денежную премию, после чего отправило его в двухмесячный оплачиваемый отпуск, заменив на время отпуска другим человеком, что сорвало намеченный проект. Разумеется, что мотивация сотрудника после этого резко упала. В чем заключается ошибка руководства? Реализовав тактическую задачу обеспечения набора в текущем году путем правильного мотивирования менеджера на достижение своей цели, оно отказалось (по неизвестным работнику соображениям) от выполнения стратегической задачи обеспечения оптимального набора в последующие годы, одновременно лишив сотрудника интереса к дальнейшей эффективной работе в данной организации.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса

Эта теория также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости считает тот факт, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, то есть работник считает, что его коллега получил за

такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате для повышения мотивации к труду у этого работника необходимо снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости устранить возникший дисбаланс. Такое положение вещей с психологической точки зрения объясняется завистью. Зависть - это тоже страсть. Снова процитируем Ларошфуко: "Люди часто похваляются самыми преступными страстями, но в зависти, страсти робкой и стыдливой никто не смеет признаться".

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий или попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники организации, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, либо начинают работать менее интенсивно, либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации предприятия или через профсоюзы. Другие же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Так как производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, нужно объективно объяснить им, почему существует такая разница. Например, следует пояснить работнику, что его более высокооплачиваемый коллега получает больше, так как обладает большим опытом, позволяющим ему делать свой труд более производительным. Если разница в вознаграждении обусловлена эффективностью труда, то сотрудникам, получающим меньшее вознаграждение, нужно пояснить, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они станут получать такое же повышенное вознаграждение.

В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают, какую зарплату получают их коллеги, так как все расписываются в одной платежной ведомости. Зачастую это приводит к затяжным конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

В некоторых организациях (коммерческих, где вознаграждение выплачивается "черным налом") пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Однако часто это заставляет сотрудников подозревать несправедливость и там, где ее нет на самом деле, руководствуясь какими-либо косвенными признаками улучшения благополучия своих коллег. Кроме того, если сохранять размеры заработков в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие на своих сотрудников, связанное с ростом заработной платы при продвижении по службе, как это следует из теории ожидания.

Рассмотрим данную теорию применительно к конкретной ситуации.

В одном из подразделений Московского метрополитена (технической лаборатории) работает коллектив в основном женского пола примерно одной

возрастной категории (45 - 55 лет), с высшим образованием на инженерных должностях, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководила пожилая женщина, применявшая авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Сотрудники других подразделений, посылавшие документацию в эту лабораторию для проведения экспертизы, ждали результатов в течение нескольких лет. Так как никакой мотивации к труду у сотрудниц лаборатории не было. Когда их руководительница ушла на пенсию, то руководство службы, которой подчиняется лаборатория, выбрало из их среды толковую сотрудницу и поставило на должность начальника лаборатории. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждая сотрудница считала себя вправе занять эту должность. Для разрешения этой ситуации руководство службы сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам лаборатории до верхнего предела в рамках инженерной категории (в среднем на 1500 руб.). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудниц резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Документация, годами лежавшая без движения, проверялась за несколько дней, и, кроме того, сотрудницы сами инициировали увеличение объемов работы, прося прислать новые документы. Такая эффективная работа продолжалась около одного квартала, затем все вернулось к прежнему положению вещей.

Чем это объясняется и в чем заключается ошибка руководства?

В соответствии с теорией справедливости люди психологически не могут не завидовать друг другу. Поэтому даже когда у всех одинаковые повышенные оклады, то повод для зависти все равно найдется. Например, в данной ситуации таким поводом выступил стаж работы. Если одна работает 20 лет, а другая 15 лет, то почему их должностные оклады одинаковые? Это же "вопиющая несправедливость"! Кроме того, в соответствии с теорией ожиданий сотрудницы лишились возможности дальнейшего мотивационного роста в данной организации. Большинство из них с учетом возраста достигло "потолка" в материальном вознаграждении, и далее ждать нечего. Когда они это осознали, то их мотивация резко снизилась.

Ошибка руководства заключается в том, что, проведя уравнильное материальное вознаграждение, целью которого было сгладить конфликт в коллективе, оно нарушило принцип дифференцированности в распределении материальных благ и, кроме того, не провело предварительного анализа ценности вознаграждения для работниц.

Модель Портера-Лоулера

Американские ученые Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше. В их модели присутствует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера

устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Более подробно проанализировав элементы модели Портера-Лоулера, можно лучше понять механизм мотивации. Уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в эту связь. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Теория также рассматривает возможные связи между результатами труда и вознаграждением (внешним и справедливым), которые могут означать, что в первом случае результативность труда определенного сотрудника и выдаваемое ему вознаграждение зависят от возможностей, определяемых руководителем для конкретного сотрудника и всей организации в целом. Во втором случае - что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение выступает в качестве измерителя того, насколько ценно вознаграждение для конкретного работника. Это оценка будет влиять на восприятие сотрудником организации ситуаций, которые будут возникать в дальнейшем процессе работы.

Модель мотивации Портера-Лоулера

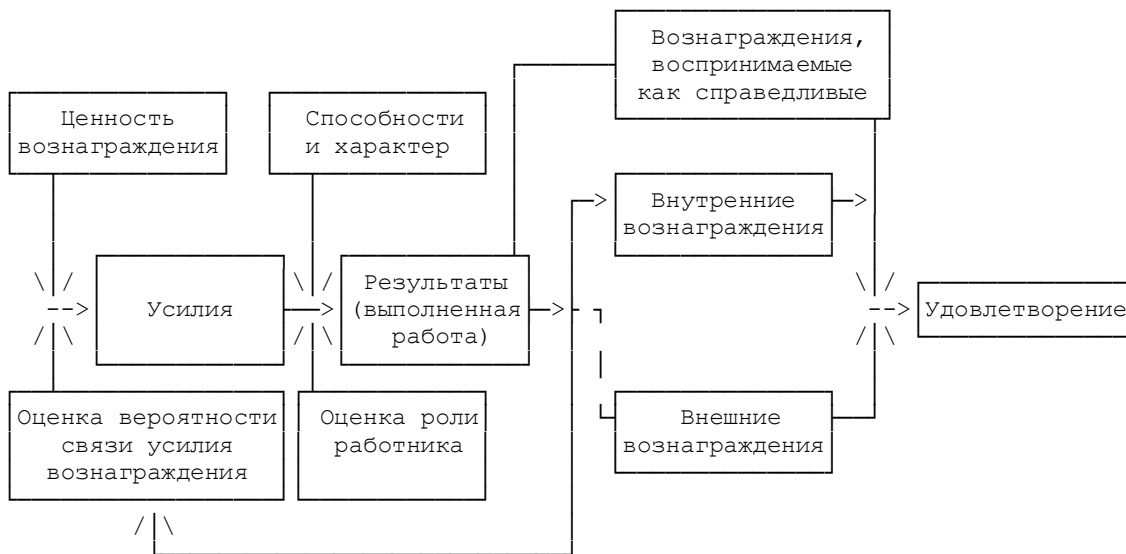


Рисунок 8

Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно мнению, которое исповедует на этот счет большинство руководителей организаций. Руководители находятся под влиянием более ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, попросту говоря, что более довольные работники трудятся лучше. Авторы теории, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда. Проводимые исследования подтверждают точку зрения

авторов о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера-Лоулера показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.

Основные выводы для практического использования процессуальных теорий мотивации

Проанализировав факторы ожидания, можно сделать вывод, что при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением наблюдается сильная мотивация.

Теория ожиданий показывает неоднозначность восприятия вознаграждения разными людьми и уникальность мотивационной структуры каждого человека. Теория ориентирует на целый ряд параметров установления мотивационного климата, способствующего эффективному труду работников.

Восприятие справедливости носит ярко выраженный субъективный характер, поэтому желательно, чтобы информация о факторах, определяющих вознаграждение и его величину, была широко доступна всем работникам. Важно учитывать комплексную оценку вознаграждения, в которой оплата труда занимает хотя и важную, но не единственную роль. Кроме этого, мотивирующая роль равенства существует при высоком исполнительском уровне работы фирмы, в случае низкого исполнительского уровня равенство играет демотирующую роль.

В модели Портера-Лоулера вознаграждение, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Уровень удовлетворенности, который в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости. Модель показывает, что последняя представляет собой не однолинейный процесс, а целостную структуру, взаимосвязывающую ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения.

Приведем примеры авторских исследований, иллюстрирующих на практике влияние процессуальных факторов на мотивацию работников организаций.

Пример 1. Зависимость процессуальных факторов мотивации в отделении одного из московских банков, полученная по результатам исследований.

Данные получены в результате исследования мотивации труда, проведенного автором в 2002 г.

Структура мотивации по процессуальным теориям в отделении одного из московских банков

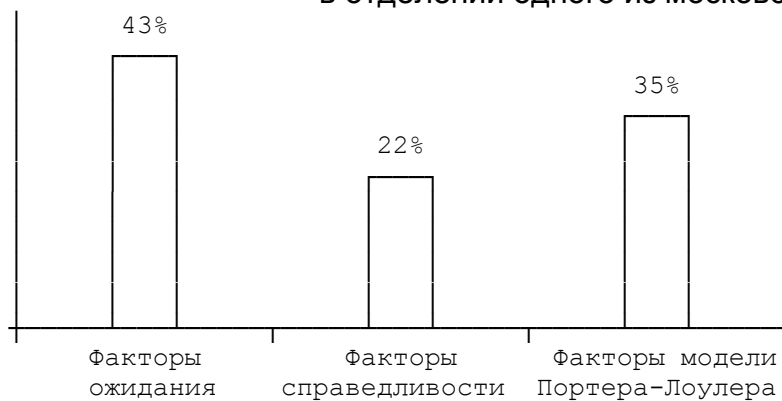


Рисунок 9

По структуре мотивации, изображенной на круговой диаграмме, видно, что ведущее место занимают факторы ожидания. Сотрудники считают, что они затрачивают определенные усилия, знают, что эти усилия будут вознаграждены, и вознаграждение имеет для каждого сотрудника свою ценность (валентность). Основное вознаграждение для сотрудников составляет заработная плата, премии и льготы, а также повышение должностного оклада или смена должностного статуса. Моральное поощрение ценно лишь для четверти респондентов. Следовательно, руководство может сделать соответствующие выводы при применении экономических методов мотивации и стимулировании сотрудников отделения банка.

Факторы справедливости составляют всего 22% в структуре мотивации. Это свидетельствует о хорошем психологическом климате в исследуемом коллективе и отсутствии зависти сотрудников друг к другу. Очевидно, что этому способствует открытая политика руководства по выплатам заработной платы. Опрос показывает, что большинство сотрудников осведомлены о размере заработной платы своих коллег и считают отношение руководства к себе удовлетворительным по выплачиваемому вознаграждению.

Факторы модели Портера-Лоулера показывают высокую оценку работниками своих способностей и своего вклада в процесс коллективного труда. Затраченные усилия работники также считают высокими, но справедливость вознаграждения по отношению к результатам своего труда ощущает только четверть респондентов. Этот фактор свидетельствует о тревожных тенденциях в работе. Руководству банка следует либо проводить разъяснительную и психологическую работу с сотрудниками, поясняя, что их мнение об оценке своего труда не соответствует реальным результатам, либо повышать размер вознаграждения, подходя индивидуально к каждому работнику.

Основные выводы и рекомендации

Ситуация в коллективе достаточно благоприятная. Поведение сотрудников в процессе коллективного труда вполне предсказуемо.

Основное внимание руководству следует обратить на справедливое вознаграждение сотрудников согласно их вкладу в коллективный процесс труда. Наибольшую ценность для работников имеют материальное стимулирование и повышение в должности или окладе. Отдельную группу, которая может внести раскол в нравственный климат коллектива, составляют сотрудники в возрасте 26 - 35 лет, так как их беспокоит справедливость получаемого вознаграждения. Руководству следует проводить с ними разъяснительно-психологическую работу.

Пример 2. Зависимость процессуальных факторов мотивации в одном из подразделений метрополитена, полученная по результатам исследований.

Структура мотивации по процессуальным теориям в подразделении Московского метрополитена

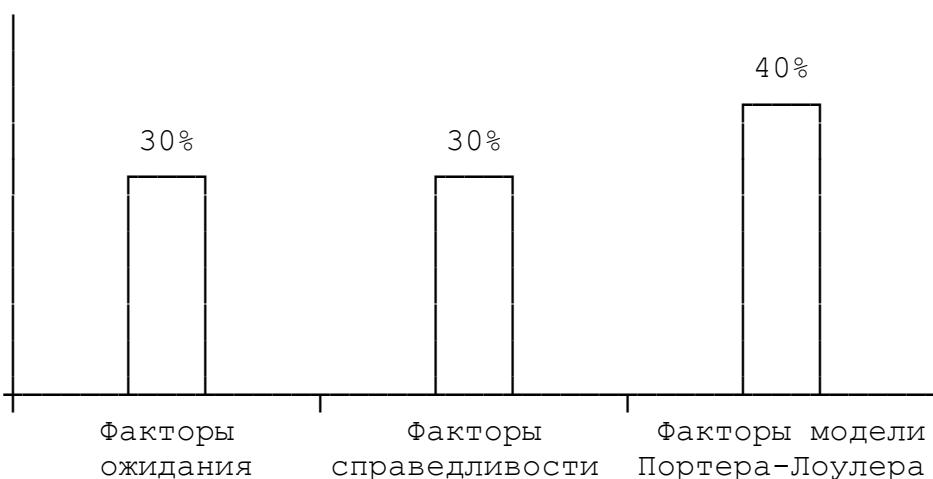


Рисунок 10

По структуре мотивации, изображенной на круговой диаграмме, видно, что ведущее место занимают факторы мотивации, соответствующие модели Портера-Лоулера. Они свидетельствуют о высокой степени оценки работниками своего участия и своих способностей в процессе коллективного труда. Более половины работников считают затраченные усилия на выполнение работы высокими, но справедливость вознаграждения по отношению к результатам своего труда ощущает только треть респондентов. Это может отрицательным образом сказаться на мотивации работников предприятия. В связи с тем что руководители предприятия ограничены в финансовых средствах, необходимых для ощутимого материального стимулирования работников, они должны проводить разъяснительно-психологическую работу со своими сотрудниками, объясняя финансовое положение дел на предприятии. В то же время следует доказывать им с цифрами в руках, что их мнение об оценке достигнутых результатов не соответствует реальным показателям производительности труда. Одновременно по мере возможностей следует постепенно повышать размер заработной платы и премий, осуществляя дифференцированный подход в этом вопросе.

Доля факторов ожидания составляет 30%. Сотрудники считают, что они затрачивают определенные усилия, зная, что они будут вознаграждены, и вознаграждение имеет для каждого сотрудника свою ценность (валентность). Исследование выявило, что основным вознаграждением для сотрудников предприятия является материальное стимулирование (заработная плата, премии, дополнительные льготы, а также повышение в должности или окладе). Моральное поощрение ценно лишь для пятой части респондентов, как это ни парадоксально, ведь на предприятии, входящем в структуру Московского метрополитена, сильны традиции советского времени, когда моральное поощрение ценилось не ниже материального стимулирования. Следовательно, руководству предприятия нужно сделать соответствующие выводы при применении экономических методов мотивации и стимулирования сотрудников.

Факторы справедливости совпадают с факторами ожидания. Их доля составляет 30% в структуре мотивации. Это свидетельствует о положительном социально-психологическом климате, царящем в коллективе, и отсутствии чувства зависти сотрудников по отношению друг к другу. Этому способствует открытая политика руководства по выплатам заработной платы. Опрос показывает, что

большинство сотрудников осведомлены о размере заработной платы своих коллег, их реакция на более высокую оплату труда за выполнение аналогичных функций положительная, а отношение руководства к ним оценивается как удовлетворительное по выплачиваемому вознаграждению. В то же время комплексная оценка получаемого вознаграждения у большинства низкая, так как материальные потребности людей практически не ограничены.

Основные выводы и рекомендации

Ситуация в коллективе спокойная, характеризующаяся отсутствием конфликтных ситуаций. Социально-психологический климат вполне удовлетворительный. Руководству вполне ясны типы поведения сотрудников в процессе коллективного труда.

Основное внимание руководству следует обратить на справедливое вознаграждение сотрудников согласно их вкладу в коллективный процесс труда. Наибольшую ценность для работников имеют материальное стимулирование и повышение в должности или окладе. Помимо этого, руководству необходимо обратить внимание на факторы ожидания, так как большинство работников по всем возрастным категориям не считает, что полученные результаты приведут к желаемым вознаграждениям, и ценность вознаграждения для них низкая. Следует проводить определенную психологическую работу в коллективе, объясняя работникам, что ценность представляет не только внешнее материальное вознаграждение, но и сам процесс труда, то есть внутреннее вознаграждение, и умело сочетать экономическое стимулирование с моральными поощрениями.

Теория "X" и "Y" Д. МакГрегора

Эта теория несколько обособлена от других описанных процессуальных теорий мотиваций. В связи с тем что она описывает типы и поведение руководителей организаций, в менеджменте ее часто относят к теориям власти и лидерства. Тем не менее в связи с тем, что руководители - это также сотрудники коллектива, которым свойственны мотивация труда и определенное поведение в процессе труда, то ее также относят к процессуальным теориям мотивации.

В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. МакГрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное руководство.

Автократичное руководство означает, что руководитель навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия. Прежде всего это касается формулирования задания подчиненным и регламента их работы. Предпосылки автократичного стиля поведения руководителя МакГрегор назвал теорией "X". Согласно ей:

- Человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- У человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили;
- Эффективный труд достигается только за счет принуждения и угрозы наказания.

Следует отметить, что такая категория работников действительно встречается. Например, люди, являющиеся по типу личности психастеноидами. Не проявляя никакой инициативы в работе, они будут охотно подчиняться руководству и при этом жаловаться на свои условия труда, низкую зарплату и т.п.

Демократичное руководство означает, что руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным, включает их в процесс принятия решений и определения регламента работы. Предпосылки демократичного стиля поведения руководителя МакГрегор назвал теорией "Y". Согласно ей:

- Труд для человека - естественный процесс;
- В благоприятных условиях человек стремится к ответственности и самоконтролю;
- Он способен к творческим решениям, но реализует эти способности лишь частично.

Именно такие люди и такой стиль руководства наиболее приемлемы для достижения эффективной мотивации в рыночных условиях хозяйствования.

Основной вывод из изучения процессуальных теорий мотивации заключается в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей, стоящих перед организацией.

Практикум

Тест "Эффективность руководства" (18, с. 101)

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
13. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
14. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
15. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год?
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключ к тесту "Эффективность руководства"

Подсчитайте количество ответов "да" и "нет".

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, то все 40 вопросов предполагали ответ "да". Однако 40 ответов "да" - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов "нет" и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношение "да" или "нет" - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33-х ответов "да".

Если вы ответили на большинство вопросов "да", то вы соответствуете демократическому стилю управления ("Y" по теории МакГрегора), если "нет", то авторитарному стилю ("X" по теории МакГрегора).

Тест "Решительны ли вы?" (18, с. 58)

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?

2. Быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли вы высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится - вы бы написали иначе. Станете ли вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?
9. Если вы увидите в витрине магазина вещь, которая вам очень нравится, купите ли вы ее, даже если эта вещь не так уж вам и необходима?
10. Можете ли вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли вы заранее свой отпуск?
12. Всегда ли вы выполняете данные вами обещания?

Ключ к тесту "Решительны ли вы?"

Определите число набранных вами баллов по таблице:

| Вопросы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| "Да" | 3 | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| "Нет" | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 |

От 0 до 9 баллов. Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу взвешиваете все "за" и "против". Причем это состояние не прирожденная осмотрительность, а чаще всего трусость. С вами сложно жить и работать. На вас трудно положиться, вы можете и подвести. Перековать ваш характер трудно, но можно. Начните с принятия собственного решения по мелкому вопросу. Рискните, и вы не ошибетесь.

От 10 до 18 баллов. Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь вы обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Тогда вы стараетесь согласовать вопросы с руководителями вышестоящего уровня, даже если вопрос находится в вашей компетенции. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно решить дело. Для самопроверки можно посоветоваться с кем-либо из своих коллег или подчиненных.

От 19 до 28 баллов. Вы достаточно решительны. Ваша логика - последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают вам решать вопросы быстро и правильно. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявляется их ошибочность, не продолжаете упрямо настаивать на своем. Это положительные черты вашего

поведения, но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

От 29 баллов и выше. Нерешительность - неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь порой скрыть. Ошибки переживаете болезненно и глубоко, веря, что в них виноват кто-то другой, а не вы. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток. Такие методы работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб социально-психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам нужно неотложно менять свой стиль работы!

Тест "Сила воли" (18, с. 65)

Ответьте на предлагаемые ниже вопросы с максимальной объективностью. На приведенные вопросы можно ответить:

- а) да (2 балла);
- б) не знаю, бывает (1 балл);
- в) случается (1 балл);
- г) нет (0 баллов).

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда вам нужно сделать что-то неприятное вам (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Когда вы попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли вы взять себя в руки, чтобы взглянуть на ситуацию с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли вы соблюдать ее, преодолевая кулинарные соблазны?

5. Найдутся ли у вас силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение стоматологического кабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего решения?

9. Станете ли вы принимать очень неприятное на вкус лекарство, которое вам настоятельно рекомендует врач?

10. Сдержите ли вы данное сгоряча обещание, если выполнение его приносит вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправитесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?

12. Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, уборки, занятий и других дел?

13. Относитесь ли вы недоброжелательно к библиотечным задолженностям?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сложно ли прекратить ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противной стороны?

Ключ к тесту "Сила воли"

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

0 - 12 баллов. С силой воли дело у вас обстоит неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее для вас, даже если это может в чем-то вам повредить. К обязанностям относитесь спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для вас. Ваша позиция выражается в известном изречении: "Что, мне больше всех надо?" Любую просьбу или обязанность воспринимаете как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки, может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если это удастся, то вы от этого выиграете.

13 - 21 балл. Сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствиями, то начинаете действовать, чтобы преодолеть их. Но если вы увидели обходной путь, то тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово держите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношениях к вам со стороны руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей.

22 - 30 баллов. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться - вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердость и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли - это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Попробуйте самостоятельно применить полученные знания.

Ниже приведена разработанная автором анкета по определению процессуальных факторов мотивации труда. Правила составления и анализа анкет были приведены во второй главе при изучении содержательных теорий мотивации. Здесь они те же самые. В графе "Другое" опрашиваемый может написать свои варианты ответа, если он не согласен с предложенными нами.

Составьте анкету, подобную авторской, по изученным процессуальным теориям в соответствии с нормами и традициями, принятыми в вашей организации. Ответьте на вопросы полученной анкеты и опросите ближайших коллег. Проанализируйте полученные результаты и сделайте вывод о мотивационном поведении работников в вашей организации.

Примерный тип анкеты для исследования мотивации труда работников на предприятиях по процессуальным теориям

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать)

2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть);

3. Пол (муж./жен.) (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть)

(от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше);

5. Стаж работы на данном предприятии (общий стаж _____) _____ лет;

6. Факторы ожидания:

а) ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату:

- да;
 - нет;
 - другое
-

б) считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат:

- да;
 - нет;
 - другое
-

в) какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение:

- высокую;
 - низкую;
 - другое
-

7. Факторы справедливости:

а) известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы:

- да;
 - нет;
 - другое
-

б) ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом:

- положительная;
- отрицательная;

в) как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению:

- хорошее;
 - удовлетворительное;
 - другое (предвзятое)
-

г) какие типы вознаграждений применяются на вашем предприятии и наиболее ценны для вас:

- заработная плата;
 - премии;
 - дополнительные льготы;
 - моральное поощрение;
 - повышение в должности или в окладе;
 - возможность карьерного роста;
 - другое
-

д) какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения:

- высокая;
 - низкая;
 - другое
-

8. Факторы модели Портера-Лоулера:

а) считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие:

- да;
- нет;
- другое

б) считаете ли вы себя способным работником:

- да;
- нет;
- другое

в) как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?

- высокая;
- низкая;
- другое

г) уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда:

- да;
 - нет;
 - другое
-

Глава 5. КАКИМИ МЕТОДАМИ СЛЕДУЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Прочитав настоящую главу, вы узнаете:

- Что такое стимулирование и какие функции оно выполняет;
- Как различаются виды стимулирования;
- Почему одним из основных видов материального стимулирования является заработная плата;
- Какие основные формы и виды заработной платы применяются в практике управления;
- Что такое партисипативное управление и почему оно относится к стимулированию персонала;
- Как отличать стимулы от мотивов в практике управления персоналом;
- Как моделировать системы оплаты труда в практике управления;
- Как выстраивать систему социальной политики предприятия, способную заинтересовать работников в достижении поставленных целей;
- Как определять наиболее приемлемые формы заработной платы в зависимости от конкретной ситуации.

§ 5.1. Сущность стимулирования и классификация стимулов

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет "китайской стены". Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Виды стимулирования



| | | |
|---|--|---|
| доплаты; надбавки; компенсации; ссуды; льготные кредиты | путевки; питание; оплата транспортных расходов; функциональное: улучшение организации труда; улучшение условий труда | повышение престижа творческое: повышение квалификации; стажировки; командировки свободное время: дополнительный отпуск; гибкий график работы |
|---|--|---|

Рисунок 11

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.).

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

§ 5.2. Основные принципы стимулирования

Стимулирование базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип "Лучше меньше, но быстрее". Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и

субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

Основные формы стимулирования персонала

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Зарботная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом зарботная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника <1>. Среди форм материального стимулирования, кроме зарботной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника <2>.

<1> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 141.

<2> Там же.

В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год - тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые "золотые парашюты", которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

§ 5.3. Заработная плата и ее основные характеристики

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы - это стимулирование работников к эффективному труду. Заработная плата является стимулирующим фактором, если:

- она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);
- заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- заработная плата реально, а не символически увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По "женевской схеме", разработанной в 1950 г., различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные системы базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Такими нормативами являются тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Бестарифная система оплаты труда - это индивидуальные разработки отдельных фирм. В качестве примера можно рассмотреть методику оценки труда в компании ЗМ, приведенную в § 5.4.

Компоненты вознаграждения за труд

В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;
- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты;
- дивиденды - участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные - переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Формы оплаты труда

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две формы заработной платы: сдельную и повременную. При сдельной размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Сравнительно новой формой оплаты труда является мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации.

Сравнительный анализ систем оплаты труда. Преимущества и недостатки

1. Повременная форма оплаты труда используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т.п.) используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов не способствует росту групповой отдаче.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела) используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать нескрипичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) используется в условиях хорошего психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами является обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это означает, что выбор нельзя рассматривать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или на индивидуальном уровне), обучения, подготовки кадров, профессионального продвижения персонала фирмы и других.

Основные принципы, используемые для усиления мотивирующей функции оплаты труда:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

Моделирование системы оплаты труда

Для усиления мотивации работников фирмы выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги:

- Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т.д.).
- Собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах.
- Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.
- Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.

- Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

§ 5.4. Партисипативное управление и зарубежный опыт оплаты труда

Партисипативное управление включает в себя программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Их также называют производственной демократией, или экономикой участия.

В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Партисипативное управление существует в следующих формах.

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении.

Участие в доходах - это программа мотивирования по сокращению расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции и т.д. Это программа способствует усилению трудовой активности, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации. Эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных фирмах, где хорошо видны существующие между подразделениями взаимосвязи и есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности. Иногда работники участвуют не только в доходах, но и в убытках фирмы.

Участие работников в прибылях и собственности представляет программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними, либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Это система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющих устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого, система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы. Для фирмы это форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам, и наоборот.

Участие работников в управлении - это программа мотивирования их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности фирмы. Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях. На уровне рабочих групп участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий - кружки качества в Японии. На других организационных уровнях (производственных подразделений и управления фирмы в целом) используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно. В Германии работники включаются в

наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной деятельности позволяет определять социальную и кадровую политику предприятия.

Использование схем участия в управлении может вызывать и проблемы:

- издержки на координацию и распределение работы (обсуждения, собрания);
- "размывание" ответственности в ходе коллективной выработки решений;
- изоляция группы от других рабочих групп, вызывающая конфликты и сбои в работе фирмы.

Недостатки партисипативного управления.

Передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.

Работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции.

Работники избегают принятия инновационных решений.

Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

Преимущества партисипативного управления.

Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы.

Повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.

Растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

Зарубежный опыт оплаты труда

Этот опыт следует рассмотреть на методиках оплаты труда, разработанных отдельными крупными зарубежными фирмами.

Оплата труда в компании "Siemens" <1>

<1> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 142.

Использование тарифной сетки при формировании окладов - жесткая система тарифных сеток, дифференцированная для различных подразделений. Для каждой должности существует шесть категорий и семь градаций.

Увеличение оклада происходит в зависимости от стажа работы и успехов. Гибкая система премий, зависящих от показателей работы группы, отдела и индивидуальных результатов плюс ежегодная премия, выплачиваемая в некоторых подразделениях два раза в год. Общий размер премий имеет верхнюю границу.

Некоммерческие подразделения, связанные с реализацией, имеют тариф и премию, зависящую от объема продаж.

Способ начисления заработной платы в компании "Маркон" <2>

<2> Там же.

Унифицированная тарифная сетка, для каждой категории специалистов введены 18 разрядов и классы. В тарифной системе отражен уровень занятости, сложности и ответственности. Увеличение оклада происходит в зависимости от профессионального роста, стажа работы, отсутствия нарушений трудовой дисциплины. Премия варьируется от нижней фиксированной границы до верхней, определяемой эффективностью деятельности подразделения. Для отдела реализации - процент от реализации. Продавцы - тариф + премия + 3,5% от прибыли.

Должностные оклады строятся от официальной минимальной оплаты труда. Сверх этого работник получает премии в зависимости от показателей его работы и работы его подразделения.

Расчет премиального фонда в компаниях Франции <1>

<1> Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001. С. 138.

В стране законодательно установлено, что в компаниях с числом работников более 100 человек происходит обязательное формирование премиального фонда из прибыли по формуле:

$$P = [B - J - 5 \times C / 100] \times S / VA \times 1/2,$$

где P - премиальный фонд, B - прибыль, подлежащая налогообложению, J - налог, C - капитал предприятия, S - сумма заработной платы, VA - величина добавленной стоимости.

Формула показывает, что премиальный фонд формируется при условии, что чистая прибыль компании B - J больше, чем 5% стоимости капитала, и тем самым защищает долю собственников. Эти 5% стоимости капитала вычитаются из чистой прибыли, образуя обусловленную плату акционерам. Доля работников составляет 1/2 норматива S/VA, то есть соответствующей доли заработной платы в добавленной стоимости.

Бестарифная система оплаты труда. Методика оценки труда в компании ЗМ

Первый шаг - четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу и его собственных оценках и ожиданиях.

Описание должностных функций в письменной форме составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении и пересмотре должностных функций. Агрегированная оценка должностных функций, полученная на основе их формального описания, позволяет определить место работника в иерархии фирмы и установить базовую оплату его труда. Для производственного персонала оценка складывается на основе следующих факторов: 1) знания; 2) профессиональный опыт; 3) способность самостоятельного принятия решения работником в нестандартных ситуациях; 4) доля ручного труда; 5) ответственность за инструменты,

оборудование, материалы; 6) психологическая нагрузка; 7) физические усилия; 8) условия труда; 9) вредность, риск травматизма.

Для служащих: 1) знания и профессиональная подготовка; 2) опыт; 3) сложность обязанностей, ответственность за возможные ошибки, сотрудничество с другими работниками, сохранение конфиденциальной информации; 4) условия труда. Если работник занимается управленческим трудом, то к этим функциям добавляются вид управленческой работы и число подчиненных работников.

§ 5.5. Государственное регулирование оплаты труда

Значительное неравенство в распределении доходов является социально опасным. В экономически развитых странах признается право людей на определенный стандарт благосостояния. Средством преодоления неравенства и бедности выступает государственная политика доходов. Она осуществляется по двум основным направлениям:

1. Регулирование доходов населения.

2. Перераспределение доходов через государственный бюджет.

Практика регулирования доходов предполагает:

- установление гарантированного минимума (или ставки) заработной платы, который имеет важное значение для таких категорий населения, как малоквалифицированные рабочие, молодежь, женщины, иностранные рабочие, а также часто используется как исходная база для определения оплаты труда более высоких категорий работников, различных премий и доплат;

- регулирование в ряде случаев верхнего предела увеличения номинальной заработной платы в целях снижения издержек производства и на этой основе сдерживания инфляции, роста инвестиций и повышения конкурентоспособности национальной продукции;

- защиту денежных доходов населения от инфляционного обесценения путем индексации, то есть увеличения номинальных доходов в зависимости от роста цен. Индексация может осуществляться как на уровне государства, так и на уровне фирм, будучи включенной в коллективный договор, а также производиться дифференцированно в зависимости от величины доходов.

Политика перераспределения доходов включает:

- аккумуляцию денежных средств в руках государства для проведения социальной политики путем взимания с населения прямых и косвенных налогов; высказываются мнения разных экономистов, что следует регулировать размеры фондов потребления или регулировать систему индивидуального налогообложения;

- предоставление населению социальных гарантий путем финансирования систем образования, медицинского обслуживания, учреждений культуры, искусства и пр.;

- финансирование системы социальной защиты, включающей:

а) систему социального страхования;

б) систему государственной помощи лицам, не способным обеспечить себе доход.

Социальная защита населения предполагает выплату государством трансфертных, то есть безвозвратных платежей. Социальные трансферты - это бюджетные средства для финансирования обязательных выплат населению: пенсий, стипендий, пособий, компенсаций. Они могут осуществляться в натуральной и денежной формах.

Вмешательство государства в перераспределительные процессы должно осуществляться в оптимальных размерах. Выравнивание доходов, признанное

для современного общества необходимым в силу целого ряда причин, может привести к сокращению эффективности экономики в результате чрезмерного роста налогов и, как следствие, подрыву стимулов к предпринимательству, инвестициям, а также снижению стимулов к труду у самих получателей трансфертных выплат. Проведение этой политики требует значительных средств на содержание бюрократического аппарата.

Проводя социальную политику, государство использует такие инструменты, как социальные стандарты, потребительские бюджеты, другие пороговые социальные ограничители. Социальные стандарты являются средством обеспечения прав граждан в области социальных гарантий. Минимальные государственные социальные стандарты - это государственные услуги, предоставление которых гражданам на определенном минимально допустимом уровне гарантируется государством на безвозмездной и безвозвратной основах за счет бюджетов всех уровней на всей территории страны. Они используются для определения финансовых нормативов, необходимых для формирования бюджетов и внебюджетных фондов. На основе социальных стандартов (пороговых показателей) по науке, образованию, культуре, здравоохранению устанавливаются объемы их финансирования.

Помимо минимальных социальных стандартов, индикатором в социальной политике государства служат показатели прожиточного минимума. В социальном законодательстве развитых стран при помощи этого показателя измеряется бедность: население, имеющее доходы ниже прожиточного минимума, признается бедным и имеет право на поддержку со стороны государства. К прожиточному минимуму привязываются многие социальные гарантии: минимальная заработная плата, минимальная пенсия, стипендии учащихся, некоторые пособия. В России он пока не выполняет такой функции, однако в Трудовом кодексе РФ записано положение о том, что минимальная заработная плата должна обеспечивать прожиточный минимум.

Поскольку в России государство играет главенствующую роль в экономике и определяет политику оплаты труда миллионов людей, то следует понять, каким образом оно может воздействовать на доходы и заработную плату.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- налоговое регулирование средств, направленных на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;
- установление государственных гарантий по оплате труда.

За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней заработной платы. У нас в стране в настоящее время она не превышает 10%, что явно недостаточно для обеспечения нормального уровня жизни людей.

Сущность заработной платы определяется как цена рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи. Основа организации оплаты труда - потребительский бюджет работника. В России в качестве такого бюджета используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по

найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда. В структуру заработной платы, помимо тарифной части, которая регулируется в зависимости от минимальной зарплаты, входят премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда. В бюджетных организациях и на предприятиях государственного сектора экономики регулирование заработной платы осуществляется на основе единой тарифной сетки - ЕТС. ЕТС представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников - от рабочего низшего разряда до руководителей организаций.

Существует также система надбавок и коэффициентов к заработной плате, укладываемая в систему государственного районного регулирования оплаты труда, сформированную еще в условиях плановой экономики. Эта система учитывает три фактора:

- различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности;
- различия в уровне потребительских цен по районам;
- необходимость привлечения населения в районы страны, испытывающие дефицит рабочей силы.

Основные факторы находятся под влиянием бюджета прожиточного минимума, поэтому для совершенствования существующей системы районного регулирования целесообразно разрабатывать 12 - 15 бюджетов, которые дают возможность разделить территорию России на 8 тарифных поясов с поясными коэффициентами от 1,0 до 1,6.

На сегодняшний день в зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска, проживания выделяется 5 зон с коэффициентами увеличения оплаты труда:

- I зона - 1,8 - 2,0;
- II зона - 1,6 - 1,8;
- III зона - 1,4 - 1,6;
- IV зона - 1,15 - 1,4;
- V зона (комфортная) - 1,0.

За непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях применяются северные надбавки.

Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении пяти лет непрерывного стажа работы составляет:

- на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке - 100%;
- в других районах Крайнего Севера - 80%;
- в местностях, приравненных к Крайнему Северу, - 50%;
- на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока - 30% заработка.

В высокогорных районах установлены коэффициенты за работу в зависимости от степени понижения трудоспособности работника в диапазоне от 1,0 до 1,4 <1>.

<1> Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 489.

Следует отметить, что все вышеперечисленные коэффициенты в настоящее время применяются только на государственных предприятиях. На предприятиях

других форм собственности с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень оплаты труда.

§ 5.6. Социальная политика организации

В формировании мотивации работников, повышении их самовыражения в работе особое место занимает социальная политика предприятия.

Во-первых, на предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия. Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится либо по инициативе администрации, действительно воплощающей в жизнь принципы социальной кадровой политики, либо в результате тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива (профкомом) как выразителя интересов работников. Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством.

Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность работников в работе на предприятии и его успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, а также зависит от того, насколько сумма выплат превышает установленный законом размер. При этом сокращается текучесть кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать существование работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы (ЛУКОЙЛ).

Социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья является условием успешной деятельности организации. В качестве мотивационного ресурса управления социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности, интересы и ценностные ориентации. Можно выделить следующие основные цели социальной политики:

- отождествление работника со своим предприятием (удовлетворение потребности в причастности к предприятию);
- личные цели и желания работников совпадают с целями предприятия или соответствуют им;
- рост производительности труда и желание работников трудиться;
- социальная защищенность работников;
- улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата;
- рост имиджа предприятия в глазах работников и общества.

Социальная политика предприятия должна решать следующие задачи:

- защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;
- воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда и ее регулирование;
- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), реализуемое через ее согласование.

Как инструмент мотивации и стимулирования работников социальная политика предусматривает принятие решений, касающихся следующих аспектов:

- выбор приоритетов в направленности самой социальной политики (социальная защита, социальное или медицинское страхование, льготы за работу в неблагоприятных условиях труда как форма привлечения и закрепления рабочей силы на тех или иных участках работы и т.п.);
- выбор форм предоставления льгот, услуг, выплат и их видов;
- оценка величины возможных выплат исходя из поставленных задач и финансовых возможностей предприятия;
- дифференциации размеров выплат по категориям персонала в зависимости от решаемых с ее помощью задач, избирательности в предоставлении льгот и услуг (так как если в целях социальной защиты проводить выплаты одинакового размера всем группам работников, то мотивационный эффект от таких мероприятий снижается, негативный опыт проведения таких мероприятий на предприятиях Московского метрополитена подтверждает это положение).

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики на предприятиях позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

а) материальная (денежная) форма:

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (приобретение акций предприятия по номинальной стоимости);
- оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, смерти родителей и т.п.);
- дополнительные отпускные;
- компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам;
- оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов);
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях);
- дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- "золотые парашюты" - выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию. Дифференциация сумм выплат в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии;

б) в форме обеспечения работников в старости (корпоративная пенсия - дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия):

- единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны фирмы (предприятия). Такие выплаты могут проходить как расходы на

благотворительность и тем самым снижать величину налога на прибыль, уплачиваемого предприятиями;

в) неденежные - в форме пользования социальными учреждениями предприятия:

- дотации на питание в столовых предприятия;
- пониженная квартплата в служебном жилье;
- беспроцентные ссуды под строительство жилья;
- пользование домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников);
- оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (средних специальных, высших);
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только работающие сотрудники, но в определенной мере и бывшие работники (имеющие акции предприятия) или работники, вышедшие на пенсию.

К факторам, оказывающим влияние на величину выплат, относятся: размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, уровень влияния профсоюзов, форма собственности, доля акций у внешних акционеров и др.

Направленность социальной политики предприятий и структуры расходов в разных странах и на разных предприятиях различна. В Германии, например, основную долю в добровольных социальных расходах предприятия составляют расходы по обеспечению работников в старости - 51,8%, денежные пособия - 25,5%, на обучение и повышение квалификации - 11%, на социальные нужды - 9%, на прочие расходы - 2,7%. Сами по себе расходы могут быть достаточно высокими. Обследование на 1,5 тысячи предприятий США показало, что доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях составляет от 18 до 65%. Средняя доля выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу в середине 80-х годов увеличилась с 31% в 1971 г. до 38% <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 268 - 269.

Предприятия предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по своему усмотрению на определенную сумму заработной платы, пенсии от фирмы, страхования жизни, других льгот, выбора времени работы, отпуска, их комбинации.

Некоторые зарубежные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате (бонусы) для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплаты работникам, постоянно занимающимся спортом.

Все выплаты такого рода, выплачиваемые в конце года, весьма значительны. Хотя дополнительные выплаты и гарантии, несомненно, увеличивают расходы предприятия на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда, но в то же время очевидны положительные стороны социальной политики (повышение мотивации труда, стабилизации коллектива и др.). Таким

образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия выгодна всем участникам и сторонам коллективного процесса труда.

Рассмотрим на конкретных примерах различные виды социальной политики на предприятиях, представляющей собой комплекс методов оплаты, мотивации и стимулирования труда.

Социальная политика в ГУП "Московский метрополитен"
(по данным исследований, проведенных автором
в 2001 - 2003 годах)

Методы оплаты и стимулирования труда представляют собой вознаграждение работникам. В основном это внешнее вознаграждение. Оно бывает двух видов - материальное и нематериальное. К материальному относятся следующие виды:

1. Заработная плата. Она относительно невысокая по сравнению с негосударственными предприятиями города Москвы и составляет примерно 250 - 350 долл. в рублях по курсу ММВБ у основного контингента работников. У руководителей метрополитена она находится в пределах 500 - 600 долл. в рублях. Индексация заработной платы проводится примерно два раза в год, но не выше чем на 15 - 20% от должностного оклада.

2. Ежемесячная премия, выплачиваемая одновременно с заработной платой. Она составляет 50% от должностного оклада. Премия выплачивается на основании действующего положения о премировании.

3. Вознаграждение за выслугу лет, которое начинает выплачиваться ежемесячно после первого года работы. Это вознаграждение выплачивается в следующей прогрессии: после 1 года работы - 5% от должностного оклада; после 5 лет - 10%; после 10 лет - 15%; после 15 лет - 20%; после 20 лет - 30%. Премия на выслугу лет не начисляется, за время очередного отпуска и временной нетрудоспособности выслуга лет не начисляется и не выплачивается.

4. Вознаграждение по итогам работы за год (так называемая 13-я зарплата), составляющая примерно 1,5 должностного оклада. Она рассчитывается на основе должностного оклада и квартальной премии без учета выслуги лет и других надбавок с применением коэффициентов, учитывающих стаж работы.

5. Дополнительная премия, выплачиваемая ежемесячно и составляющая фиксированную сумму - 250 руб. Выплачивается она за фактически отработанное время работникам, не достигшим пенсионного возраста. Ее цель - обеспечить работникам бесплатный проезд на городском общественном транспорте. Проездом по Московскому метрополитену его работники пользуются бесплатно путем использования индивидуальных бесконтактных карт. Премия не выплачивается за период очередного отпуска и за период временной нетрудоспособности.

6. Компенсация за железнодорожные расходы в период очередного отпуска длительностью не менее 12 рабочих дней. Компенсация составляет 1000 руб. Работники метрополитена, живущие в пригородах Москвы, получают возмещение своих расходов на проезд в пригородных поездах от места жительства раз в месяц вместе с получением заработной платы. Со всех видов материального вознаграждения удерживается налог на доходы физических лиц в размере 13%.

7. В связи с тем что заработная плата и другие компенсационные выплаты начисляются и выплачиваются полностью легально, то работники имеют право на получение социальных налоговых вычетов по налогу на доходы физических лиц, предусмотренные Налоговым кодексом РФ.

8. Работники метрополитена используют свое право на льготы по социальному страхованию при приобретении путевок лично для себя в санатории, принадлежащие метрополитену, и для своих детей при покупке путевок в лагеря детского отдыха метрополитена. В этих случаях работники оплачивают только 10% стоимости путевок.

9. Единовременные выплаты. Так, на рождение ребенка сотрудники получают 2500 руб., на погребение умершего сотрудника метрополитена выделяется 2000 руб., на погребение бывшего сотрудника, нигде не работавшего после ухода из метрополитена (пенсионера), - 1000 руб. Эти выплаты также производятся с удержанием налога на доходы физических лиц.

10. Разовые вознаграждения. Сотрудники с многолетним стажем работы на метрополитене получают разовые вознаграждения к Дню Московского метрополитена, к Дню города, к крупным государственным праздникам. Эти вознаграждения составляют от 500 руб. и выше в зависимости от должности, занимаемой сотрудником.

11. К вознаграждениям материального характера, но не являющимся непосредственно денежными можно отнести подарки детям сотрудников (наборы сладостей) и билеты на новогодние представления ("елки"), приуроченные к празднованию Нового года.

12. На Московском метрополитене, так же как и в ряде стран за границей, предусмотрены разовые выплаты сотрудникам, уходящим на пенсию (так называемые "золотые парашюты"). В зависимости от занимаемой должности и отработанного стажа они колеблются от 6 до 12 должностных окладов.

Следует отметить, что все вышеперечисленные виды материальных вознаграждений выплачиваются практически всем работникам метрополитена, то есть являются комплексным материальным стимулированием, обеспечивающим в некоторой степени социальную защиту сотрудников.

К методам же дифференцированного материального стимулирования следует отнести вознаграждения, выплачиваемые на многих предприятиях, входящих в состав Московского метрополитена, победителям соревнований, проводящихся между подразделениями в процессе трудовой деятельности. Победителями соревнования считаются работники или бригады, имеющие лучшие производственные показатели и не имевшие нарушений трудовой дисциплины. Например, это может быть "лучшая локомотивная бригада", то есть машинист и помощник машиниста, "лучший по профессии", "лучший наставник", "лучший молодой рабочий" и т.д. Результаты соревнования подводятся по итогам квартала и вывешиваются на предприятии на видных местах. Вознаграждения по результатам соревнований, как правило, невысокие и варьируются в размере от 500 до 1000 руб. на человека, но тем не менее повышают стимулы к трудовой деятельности, развивая в работниках потребность в самоуважении.

Кроме материальных вознаграждений, существуют и нематериальные методы поощрения. Они также делятся на те, которыми пользуются все работники метрополитена, и те, которыми вознаграждаются отдельные сотрудники. К первой группе можно отнести следующие виды:

1. Длительный оплачиваемый отпуск, продолжительностью 42 календарных дня (у машинистов и помощников машинистов - 48 календарных дней), рассчитываемый за три последних месяца работы сотрудника с учетом 50% премии. Впрочем, поскольку отпуск оплачивается, то его также можно отнести и к материальным методам вознаграждения.

2. Помимо указанного отпуска, работникам, отработавшим более двух лет, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью в два рабочих дня. Этот отпуск относится к льготам метрополитена.

3. Работники Московского метрополитена, непосредственно связанные с движением поездов, обеспечиваются бесплатной форменной одеждой. Это повышает статус работника и его потребность в самоуважении и самовыражении.

4. В Московском метрополитене в рамках сектора социальных вопросов существует очередь на получение жилья, удовлетворяемая потребность в получении квартир составляет 15 - 20 человек в год.

К методам нематериального поощрения отдельных сотрудников относятся следующие виды вознаграждений:

- Почетные грамоты, дополняемые материальным вознаграждением (300 - 500 руб.).

- Фотографии, представленные на Доску почета. На нее выставляют фотографии работников с лучшими производственными показателями. Это тоже фактор, способствующий повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате.

- Удостоверения и знаки "Ветеран труда метрополитена". Им награждаются работники, проработавшие на метрополитене не менее 20 лет для женщин и 25 лет для мужчин.

- Знак "Почетному железнодорожнику". Этим знаком также награждаются работники, проработавшие много лет и имеющие большие заслуги в области развития ж.-д. транспорта. Стоит отметить, что этот знак дает право бесплатного проезда один раз в год в оба конца по всем железным дорогам России в мягком вагоне типа СВ.

- Орденами и медалями, а также почетными званиями награждаются работники по представлению руководства метрополитена. Примерно треть личного состава метрополитена была награждена за доблестный труд медалями "850 лет городу Москве". В 2000 г. один сотрудник получил почетное звание "Заслуженный экономист РФ".

- Памятный подарок. Таким сувениром являются именные часы от начальника метрополитена.

- Знак "Почетный работник транспорта России".

- Знак "За безаварийную работу" 2-й степени. Этим знаком награждаются преимущественно машинисты электропоездов.

Приведенный пример оплаты, мотивации и стимулирования труда в большей или меньшей степени характерен для многих крупных российских предприятий как государственного, так и частного сектора экономики.

Рассмотрим другие примеры материального стимулирования персонала (по данным газеты "Ведомости" N 9/6 - 04).

В компании "Ренессанс Страхование" до 2004 г. сотрудники получали фиксированную зарплату и годовой бонус (за исключением менеджеров по продажам, которых премировали ежеквартально в зависимости от выполнения плана). Ежегодная премия в большинстве случаев выбиралась субъективно, и персоналу оставалось только догадываться, откуда появилась такая-то сумма. По итогам 2004 г. в компании введена гибкая система поощрений. В начале года каждый менеджер составил план работы для своих подчиненных, выполнив который сотрудники получают вполне определенный бонус. План состоит как из количественных, так и из качественных показателей, и за каждым показателем закреплен определенный размер вознаграждения. Например, для некоторых менеджеров управления по работе с персоналом выбраны три количественных критерия:

- выполнение плана по найму сотрудников в штат;

- выполнение плана по привлечению внештатных страховых агентов;

- необходимо уложиться в рамки бюджета, выделенного на наем сотрудников (премия будет расти в случае экономии средств).

Качественных критериев тоже три:

- формирование пула из кадровых агентств, готовых работать по стандартам компании;

- усовершенствование процесса приема на работу;

- разработка эффективной системы мотивации рекрутеров, поставляющих страховых агентов.

В начале 2004 г. отдел персонала Альфа-банка предложил начальникам отделов самостоятельно определять размер зарплат и количество сотрудников. В случае если удастся таким образом сократить расходы, часть сэкономленных денег будет возвращена отделам, и они смогут распоряжаться ими по своему усмотрению. По словам директора по персоналу Альфа-банка Руслана Ильясова, еще до окончания года реальный эффект от экономии средств был уже налицо.

В компании "Комус" размер вознаграждений раньше зависел исключительно от полученной прибыли. В связи с постановкой задачи снижения текучести кадров постоянная часть зарплат стала ставиться в зависимость от стажа и квалификации сотрудников. Переменная часть зарплаты (бонусы и премии) стала зависеть от влияния таких факторов, как повышение лояльности клиентов, рост доли клиентов, совершающих повторные сделки, внедрение новых технологий и т.п. Для каждой цели определен свой коэффициент значимости в зависимости от приоритетов компании. Сейчас компания ориентируется на следующие показатели: достижение плана по объему продаж оценивается в 10% объема заработной платы, привлечение новых клиентов - в 30%, увеличение чистой прибыли (на 30%) - в 40%, удержание клиентов - в 20%. В случае если все цели достигнуты, коэффициент премирования подразделения достигнет 100% к уровню его совокупного фонда заработной платы.

Практикум

Тесты с 1 по 3 (8, с. 56),

с 4 по 5 (20, с. 113),

с 6 по 10 (33, с. 188)

Тест N 1. Фирма является монополистом (господствует один покупатель) на рынке труда, но не обладает монополистной властью на рынке готовой продукции. По сравнению с конкурентными фирмами она будет:

а) нанимать больше работников и устанавливать более высокую з/п;

б) нанимать меньше работников и устанавливать более низкую з/п;

в) нанимать меньше работников и устанавливать более высокую з/п;

г) нанимать больше работников и устанавливать более низкую з/п.

Тест N 2. Повышение ставок заработной платы выше равновесной под давлением профсоюзов:

а) сопровождается уменьшением занятости;

б) не сопровождается уменьшением занятости.

Тест N 3. Возможно ли установление ставок заработной платы ниже равновесной в случае монополистного положения работодателей при отсутствии профсоюзных объединений:

а) да;

б) нет.

Тест N 4. Дифференциация заработков объясняется:

а) ценностью и квалификацией труда;

б) соотношением спроса и предложения на данную профессию.

Тест N 5. Задание для размышления.

На 01.01.1996 в Москве наиболее престижные и высокооплачиваемые специалисты имели следующую зарплату (по данным журнала "Деньги" N 1 - 1996 г.):

| долларах | з/п в месяц в |
|---------------------------------------|---------------|
| 1) банковский служащий | 1000 - 2500 |
| 2) юрист | 800 - 1000 |
| 3) аудитор | 800 - 1000 |
| 4) бухгалтер коммерческого банка | 500 - 600 |
| 5) бухгалтер Сбербанка | 300 - 450 |
| 6) менеджер по персоналу | 600 - 800 |
| 7) менеджер по таможене | 500 |
| 8) менеджер по торговле и сервису | 400 |
| 9) секретарь-референт | 300 |
| 10) агент по недвижимости или рекламе | 600 |

Подумайте, какими факторами определяется разница в заработной плате:

- а) затратами на подготовку;
- б) напряженностью труда;
- в) соотношением спроса и предложения на данную профессию.

Тест N 6

Трансфертные платежи - это:

- а) одна из форм заработной платы;
- б) выплаты населению, не обусловленные предоставлением с его стороны товаров и услуг;
- в) доходы от собственности.

Тест N 7

Можно ли считать бедным человека, если его зарплата ниже прожиточного минимума:

- а) да, это так;
- б) нет, это не так.

Тест N 8

Помощь, предоставляемая социально уязвимым слоям населения (в денежной и натуральной форме), требующая (как правило) проверки на нуждаемость и финансируемая за счет общих налоговых поступлений, - это:

- а) социальное обеспечение;
- б) социальные гарантии;
- в) социальное страхование;
- г) социальные льготы;
- д) социальная поддержка;
- е) социальная работа.

Тест N 9

Что считается показателем уровня бедности населения:

- а) более низкие доходы по сравнению с окружающими;
- б) отсутствие в домохозяйстве автомобиля, телевизора, видеокамеры;
- в) доходы, ниже прожиточного минимума;
- г) доля расходов на продукты питания свыше 50% общих расходов.

Тест N 10

К социальным трансфертам относятся:

- а) пенсия;
- б) заработная плата;
- в) доходы от предпринимательской деятельности;

- г) пособие;
- д) наследство;
- е) проценты;
- ж) стипендия.

Глава 6. КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Прочитав настоящую главу, вы узнаете:

- Какие задачи следует решать при построении мотивационного механизма в организации;
- Как влияют на мотивацию работников факторы внутренней и внешней среды;
- Какие методы используются при управлении мотивацией персонала;
- Какие структуры на предприятии ответственны за создание эффективной мотивационной политики;
- Какие методы оценки эффективности мотивационной политики используются на предприятии;
- Как использовать мотивационные ресурсы для эффективного управления.

§ 6.1. Сущность мотивационного механизма

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности так или иначе отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В настоящее время нет однозначных трактовок мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения людей в организации.

По мнению автора, мотивационный механизм предприятия - это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы.

Технология формирования мотивационного механизма в организации

Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач.

Технология создания
мотивационного механизма в организации



Рисунок 12

Рассмотрим более подробно приведенный алгоритм (см. пол. 167):

1. Необходимость выявления факторов, определяющих структуру мотивационного механизма.
2. Конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды.
3. Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы.
4. Выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание.
5. Выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.
6. Выработка принципиальных функций данного комплекса.
7. Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия).
8. Оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

§ 6.2. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации

Под элементами внешней и внутренней среды мы понимаем реальный мир, в котором организация существует. Перед разработкой стратегии создания эффективного мотивационного механизма на предприятии необходимо проанализировать воздействие на персонал элементов внешней и внутренней среды организации. Информация о внутренней среде необходима руководству организаций для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей (в том числе и целей мотивации труда работников). Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи организации.

Влияние на мотивацию факторов внутренней среды

К основным элементам внутренней среды относятся:

- производство (объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции, местонахождение производства, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и др.);
- персонал (структура, потенциал, квалификация, численность, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников);
- организация управления (организационная структура, система управления, уровень менеджмента, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж фирмы, организация системы внутрифирменных коммуникаций);
- финансы и учет (финансовая устойчивость и платежеспособность фирмы, прибыльность, рентабельность и др.).

Для анализа воздействия на трудовую мотивацию нас более всего интересуют такие элементы внутренней среды, как персонал фирмы и организация управления. Однако не следует оставлять без внимания и остальные вышеперечисленные элементы, так как, например, объем производства свидетельствует об устойчивости и занимаемом положении фирмы на рынке, и это оказывает большое влияние на такую базовую мотивационную потребность работников в безопасности, как уверенность в завтрашнем дне. Эта же потребность подтверждается и финансовой устойчивостью предприятия и ее платежеспособностью. Кроме этого, финансовая составляющая не может не

влиять на мотивационные ожидания сотрудников в плане потребности постоянного получения заработной платы и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

Но основное воздействие на факторы мотивации оказывает, конечно же, персонал фирмы, так как именно персонал является объектом исследования и приложения мотивации труда. Структура персонала и его потенциал по уровню образования, возрастному критерию, полу и другим демографическим признакам во многом характеризует в первую очередь потребности работников и, соответственно, мотивы, побуждающие их к труду, а во-вторых, политику руководства по удовлетворению этих потребностей наряду с достижением целей и задач фирмы. Квалификация работников влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования, или же если работник чувствует недостаточную степень квалификации при работе со сложной техникой, освоением новых технологий, изменениями в законодательстве (налоговом, бухгалтерском учете и т.д.).

Количественный состав работников определяет мотивационную политику руководства. Что лучше сделать для повышения мотивации работников? Повысить зарплату трем работникам из 30 или сводить всех 30 сотрудников два раза в год в ресторан за счет фирмы, тем самым удовлетворив потребности работников в социальном общении и причастности?

Производительность труда работников может существенно влиять на удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников условиями своего труда, графиком работы, формой оплаты труда.

Если в организации наблюдается сильная текучесть кадров, то это свидетельствует об игнорировании руководством организации потребностей и побудительных мотивов к труду работников. Большое влияние оказывают факторы неудовлетворенности, описанные при рассмотрении двухфакторной теории Герцберга.

Стоимость рабочей силы - это основной фактор экономического стимулирования, то есть заработная плата, то, что работник постоянно получает за свой труд. Это удовлетворение самой первичной базовой потребности - материальной, то есть тот мотив, который встречается практически у любого работника.

Интересы и потребности работников - самая важная группа мотивов (мотивационное ядро), которая была подробно рассмотрена в первой главе.

Организация управления - это другая важная сторона проблемы построения мотивационной политики. Именно от нее зависит возможность достижения эффективной мотивации и высокой производительности труда, так как руководство обладает всеми необходимыми элементами: властью, финансовыми средствами и наличием доброй воли.

В первую очередь важное место занимает организационная структура управления. В менеджменте известны несколько видов организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки. Она должна соответствовать принципу организации производства и количественному составу работников фирмы.

Линейная структура с принципом единоначалия и применением административных методов управления хорошо применима либо в организации с горячим производством, организациях, построенных по армейскому образцу, либо

в малых коллективах, например у частных предпринимателей. Хотя бывают и исключения, но об этом ниже.

В многочисленных коллективах со сложной структурой, включающей в себя инженерно-технических или научных работников, необходима линейно-функциональная структура, имеющая в своем штате различных специалистов или консультантов по работе с персоналом. Несоответствие организационной структуры целям и задачам фирмы, а также потребностям и нуждам сотрудников приводит их к неудовлетворенности условиями труда и, соответственно, к снижению трудовой мотивации.

Важное значение имеют уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства. Руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть лидерами фирмы, и стремиться вывести ее на первую роль на занимаемом сегменте рынка. Если же этого не происходит и сотрудники видят, что руководство по тем или иным причинам оказывается неспособным осуществлять свою миссию, то у работников снижаются мотивационные потребности высшего порядка, такие, как самовыражение или причастность к деятельности фирмы. На эти потребности влияет и внутрифирменная (организационная) культура, выражающаяся в определенных традициях и поведении сотрудников и руководства по отношению друг к другу, ведь даже такая простая форма заботы о подчиненных, как вежливость со стороны руководства, может служить важным мотиватором потребностей в самоуважении работников.

Престиж и имидж фирмы воздействуют на самовыражение и причастность к деятельности фирмы ее работников.

Организация системы коммуникаций, с одной стороны, влияет на социальные потребности сотрудников в плане возможности общения с коллегами в процессе работы (горизонтальные коммуникации), с другой стороны - вертикальные коммуникации между сотрудниками и руководством, то есть наличие обратной связи. Прямая коммуникация - это команды, приказы, распоряжения, спускаемые сверху. Если руководство хочет иметь объективную информацию о мотивационных воздействиях своих команд на сотрудников фирмы, то необходимо иметь каналы обратной связи, такие, как "ящик для предложений", прием сообщений по электронной почте и др. По мнению автора, очень эффективным средством в процессе общения сотрудников и руководства является программа ICQ, позволяющая мгновенно передавать и получать короткие сообщения по интересующим проблемам независимо от места расположения адресата. Если предложения принесут реальную пользу для повышения эффективности производства и производительности труда, то руководство должно премировать и вознаграждать таких работников, при этом важно не только материальное стимулирование, но и моральное поощрение на виду у других работников. Это повышает самоуважение работников и является важным мотивационным фактором.

Большое влияние на политику управления персоналом как внутренний фактор оказывает акционерная форма собственности предприятий. Мощным стимулом является передача в собственность работникам акций предприятия по номинальной или более низкой стоимости. В числе внутренних факторов приобретает значение субъект сосредоточения пакетов акций. Если ранее только крупные акционеры имели основную власть в принятии управленческих решений, то в настоящее время мелкие акционеры приобретают силу и начинают оказывать влияние на процесс управления предприятием.

Воздействие на мотивацию факторов внешней среды

Под элементами внешней среды фирмы понимаются факторы, находящиеся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Руководителям организаций, осуществляющим мотивационную политику фирм, необходимо учитывать действия существенных факторов в окружении, способных повлиять на организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Такие факторы внешней среды можно назвать факторами макроэкономического воздействия.

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, изменение спроса и предложения на рынке труда влияет на кадровую политику фирмы и на отношение и мотивацию работников к труду.

2. Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

3. Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

4. Неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Внешнюю среду подразделяют на среду прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Это такие факторы, как состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Рассмотрим влияние основных факторов внешней среды, оказывающих воздействие на мотивацию труда работников организации. Среди элементов среды прямого воздействия для нас важны следующие:

Акционеры, то есть владельцы акций предприятия. Чем большая доля акций находится во внешней среде, тем меньший их процент делится среди сотрудников организации, так называемых миноритарных акционеров. Они получают меньший процент по дивидендам. Будучи фактором материального стимулирования, это отрицательно сказывается на мотивации труда. Кроме этого, если в фирме применяются принципы партисипативного управления, то участие сотрудников в управлении деятельностью фирмы по числу имеющихся у них акций будет меньше, что также отрицательно сказывается на мотивации труда. Большой процент внешних акционеров старается проводить выгодную для себя политику, направленную на получение больших дивидендов, путем распределения прибыли в различные инвестиционные проекты, и их не интересуют такие моменты, как увеличение заработной платы, применение различных видов материального

стимулирования и развитие социальной инфраструктуры, необходимой для нормальной и эффективной работы сотрудников организации.

Трудовые ресурсы определяют положение на рынке труда в конкретной отрасли или в стране в целом. В периоды экономического спада на рынке труда наблюдаются сниженный спрос на рабочую силу и, соответственно, увеличение предложения рабочей силы. Такое положение вещей позволяет руководителям понижать уровень заработной платы своим работникам практически безболезненно, так как на место уволившихся сотрудников всегда легко найти других желающих работать, особенно среди рабочей силы, не требующей высокой квалификации. По тем же соображениям руководство может снизить и другие расходы на социальные нужды. С точки зрения работников, главным мотивационным фактором в их отношении к труду становится потребность в безопасности, выражающаяся в желании не потерять свое рабочее место.

Законы и учреждения государственного регулирования оказывают свое существенное воздействие на факторы мотивации и на отношение к труду в целом. К законам относятся Трудовой кодекс РФ, заменивший существовавший ранее КЗоТ; Налоговый кодекс РФ, регулирующий взимание налогов, в том числе с физических лиц, и другие законодательные акты. Повышение налогового бремени приводит к тому, что руководители начинают производить выплаты своим работникам в конвертах, а не по платежной ведомости, да и сами работники стремятся скрыть свои доходы от налогообложения. Однако это приводит к тому, что работники, производя крупные покупки, не чувствуют себя в безопасности перед налоговыми органами, а это обстоятельство приводит к нарушению внутренней гармонии, и мотивационный эффект получения большого дохода снижается. Кроме того, взносы, уплачиваемые работодателями с ФОТ работников, входящие в состав Единого социального налога, позволяют им (для кого это важно, например, возрастным категориям от 36 лет и старше) иметь гарантии пенсионного обеспечения, так как они знают, что с их зарплаты уплачиваются взносы в Пенсионный фонд РФ, а также гарантии социального характера, такие, как отпуск, льготные путевки, оплата временной нетрудоспособности в случае болезни самого работника или по уходу за ребенком. Все эти элементы относятся к обобщенной потребности в безопасности - второй базовой потребности после материальной, которую испытывает большинство трудоспособного населения. Такой фактор является важным мотиватором, но в основном имеет место на государственных предприятиях, крупных акционерных обществах и иностранных представительствах или совместных предприятиях с крупной долей иностранного капитала.

Однако влияние элементов государственного регулирования на мотивацию труда неоднозначно. Те же взносы, отчисляемые в Пенсионный и другие внебюджетные фонды в составе Единого социального налога, поступают не целевым образом непосредственно в фонды для начисления и распределения пенсий, а в государственный бюджет. Поэтому люди не имеют достоверной информации о том, пойдут ли их взносы на формирование трудовых пенсий или будут использованы для "залатывания дыр" государственного бюджета. Этот фактор снижает мотивацию труда.

Профсоюзы призваны осуществлять социальную защиту работников на условиях, предусмотренных действующим законодательством и коллективным договором, заключаемым на предприятии на условиях социального партнерства. На тех предприятиях, где действуют профсоюзные организации (главным образом государственные и крупные акционерные общества, унаследовавшие их от госсобственности вместе с приватизированным имуществом), наблюдается сильное положительное влияние на мотивацию труда, так как происходит

удовлетворение таких потребностей работников, как социальные, потребности в безопасности (в том числе и частично материальные, так как взносы работников на содержание профсоюзов могут вернуться к ним в качестве материальной помощи, дотаций на путевки в дома отдыха, подарки детям и т.д.).

Факторы среды косвенного воздействия не оказывают на мотивацию труда прямого немедленного воздействия, так же как и на функционирование организации в целом, однако нельзя не отметить тот факт, что если состояние экономики пред- или послекризисное, если налицо спад производства, то руководство не будет активно стимулировать деятельность своих сотрудников, так как главная задача фирмы - удержаться на рынке и иметь хотя бы нормальную прибыль. Текучесть кадров, возможная при таких условиях, не пугает руководителей по причинам, описанным при рассмотрении влияния трудовых ресурсов на мотивацию труда.

Научно-технический прогресс, являясь, с одной стороны, элементом экономического роста страны и влияя на повышение производительности труда и эффективности производства, с другой стороны, приводит к значительному сокращению рабочих мест в связи с внедрением автоматизированных систем управления, информации, развития сетей Интернет и т.д. Поэтому у работников обостряется потребность в безопасности в плане уверенности в завтрашнем дне и закреплении своего рабочего места. Это заставляет работников осваивать смежные профессии, овладевать компьютерными программами и отбивает наклонности к социальному иждивенчеству. Помимо этого, научно-технический прогресс заставляет руководителей приобретать новое оборудование и улучшать условия труда, что также положительным образом сказывается на мотивации труда работников (например, приобретение новейшей компьютерной техники для коллектива программистов).

Социокультурные и политические изменения оказывают мотивационное воздействие не на сотрудников фирм (наемных работников), а на руководителей фирм - предпринимателей, которые также руководствуются в своей деятельности определенными мотивами. В большей степени это мотивы высшего порядка: самоуважение, самовыражение, власть, успех, причастность и т.д.

Резюме: воздействие факторов внутренней среды оказывает большое воздействие на вторичные, приобретенные потребности, такие, как самоуважение, самовыражение, социальные привязанности, потребность в причастности. А факторы внешней среды, большей частью прямого воздействия, - на первичные мотивационные потребности, такие, как материальные потребности и потребности в безопасности. Это необходимо учитывать руководству фирм при разработке целевых программ мотивационной политики по отношению к своим сотрудникам.

§ 6.3. Методы мотивации

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

Методы управления мотивацией персонала



Рисунок 13

Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией труда.

Административные методы

Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При

определении их состава и содержания используются научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему;

Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Административные методы мотивации труда используются в тех организациях, где руководство определяется теорией "Х" Д. МакГрегора, то есть это авторитарное руководство, считающее, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику "кнута и пряника", с другой стороны, такие методы, как организационное воздействие, необходимы. Организационные схемы, нормирование труда и др. способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работников. Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ и налоговое законодательство, мотивация труда снижается, как это было показано выше. Действительно, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальности руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), то мотивация к труду у него будет снижаться, а между тем такое положение вещей существует в большинстве негосударственных предприятий.

Экономические методы

С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления, подробно рассмотренного нами в предыдущей главе. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации <1>. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

<1> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 107.

Социально-психологические методы

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В состав данных методов входят:

- Формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководители должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему), то есть экстра- или интроверсия. Именно на таких принципах и следует формировать коллектив.

- Личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

- Ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

- Участие работников в управлении, то есть партисипативное управление, о котором мы говорили в предыдущей главе.

- Удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы или особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб и т.п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников.

- Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных

годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.). Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, присущих данному мероприятию. Так, на предприятиях Московского метрополитена существует до сих пор соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием.

- Установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На коммерческих предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу), которая запрещена Трудовым кодексом РФ, способна принести должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. Хотя в западных странах и в США также применяются меры морального поощрения - например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения.

- Социальная профилактика и социальная защита работников - это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Отдельно можно выделить духовно-нравственные методы, которые были присущи в большей степени советской модели стимулирования труда. Это ориентация на макроцели, озвучиваемые лозунгами: "Догнать и перегнать Америку!", "Пятилетку - в три года" и им подобными. Поэтому в масштабах организации такие методы редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников потребностей высшего порядка в причастности и успехе (они наблюдаются отнюдь не у всех) руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно-нравственными методами (пропаганда и др.).

Резюме: на предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход.

6.3.1. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии

Субъекты, создающие мотивацию к труду, достаточно многообразны. Мотивация труда работников зависит от их потребностей, интересов, ценностной ориентации. Мотивация труда зависит от предприятия, на котором работают люди, от того, какая политика администрации проводится по отношению к работникам, какие методы социальной защиты применяются, какая существует социальная инфраструктура.

Как уже было сказано выше, предприятие - это открытая система, действующая во внешней среде. Основными элементами внешней среды являются общество и государство. Общество выражает интересы всех работников в целом и создает социальную ориентацию на определенные группы ценностей, так в настоящее время в России (в переходный период, переживаемый российской экономикой) большая часть общества тяготеет к накоплению капитала. Материальные ценности преобладают над духовными и культурными. Поэтому в плане мотивации труда в обществе преобладают материальные потребности, и многие руководители, а также определенные группы ученых-экономистов стараются свести сложный процесс мотивации к экономическому стимулированию, доказывая, что мотивация - лишь основа стимулирования и для эффективного труда достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая тактика руководства бывает успешной, но по большей части она не верна.

Государство - еще один элемент внешней среды, ответственный за эффективную мотивацию. Роль государства заключается в том, чтобы создавать законы, обязательные для выполнения предприятиями и работниками. Законы должны отражать ценностные интересы общества и обеспечивать защиту прав работников, социальную защиту малооплачиваемых и малоимущих слоев населения. Все работающие должны быть равны перед законом. Основным сборником законов о труде является Трудовой кодекс РФ, введенный в действие с 1 февраля 2002 г. Однако создавать законы мало. Необходимо следить за их выполнением, так как многие руководители, в основном из числа недобросовестных предпринимателей, в погоне за максимизацией прибыли нарушают положения Трудового кодекса РФ, например ст. 4 "Запрещение принудительного труда", заставляя работать своих сотрудников в выходные и праздничные дни, не давая возможности взять полный отпуск по графику и т.д. Поэтому государство должно создавать специальные органы и инспекции, такие, как Министерство труда и социальной защиты с его различными подразделениями, которые имеют право следить за соблюдением руководителями организаций норм и требований соответствующих законов, а нерадивых руководителей подвергать штрафам и привлекать к судебному преследованию. Работники, зная о защите своих прав государственными органами, будут работать более эффективно.

Но в основном мотивация труда формируется на конкретных предприятиях.

Основными участниками процесса мотивации являются сами работники, руководители - менеджеры разных уровней, от начальников групп до высшего руководства, функциональные руководители, помогающие линейным руководителям осуществлять политику управления персоналом и эффективной мотивацией.

Структуры управления мотивацией персонала практически совпадают со структурами служб управления персоналом, тем более что менеджеры по персоналу как раз и занимаются обеспечением эффективной мотивации на предприятиях. Общеизвестны ставшие классическими схемы управления

персоналом, принятые на крупных государственных предприятиях. В них включены различные подразделения, отвечающие за основные направления работы с персоналом. Но в то же время в службах этих предприятий часто нет штатных специалистов, отвечающих за психологическую работу с персоналом, или служб, выявляющих неудовлетворенность трудом у сотрудников путем проведения опросов. Наряду с крупными государственными организациями существуют и крупные негосударственные организации, в которых принята несколько иная структура управления персоналом, более соответствующая современным рыночным условиям. Такая типовая рекомендуемая схема представлена на рисунке 14 <1>. Дадим некоторые пояснения к функциям, выполняемым звеньями данной схемы.

<1> Документы по персоналу предприятия / Сост. М.И. Басаков. - Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2002. С. 15.

Схема рекомендуемой организационной структуры
современной системы управления персоналом
большой организации

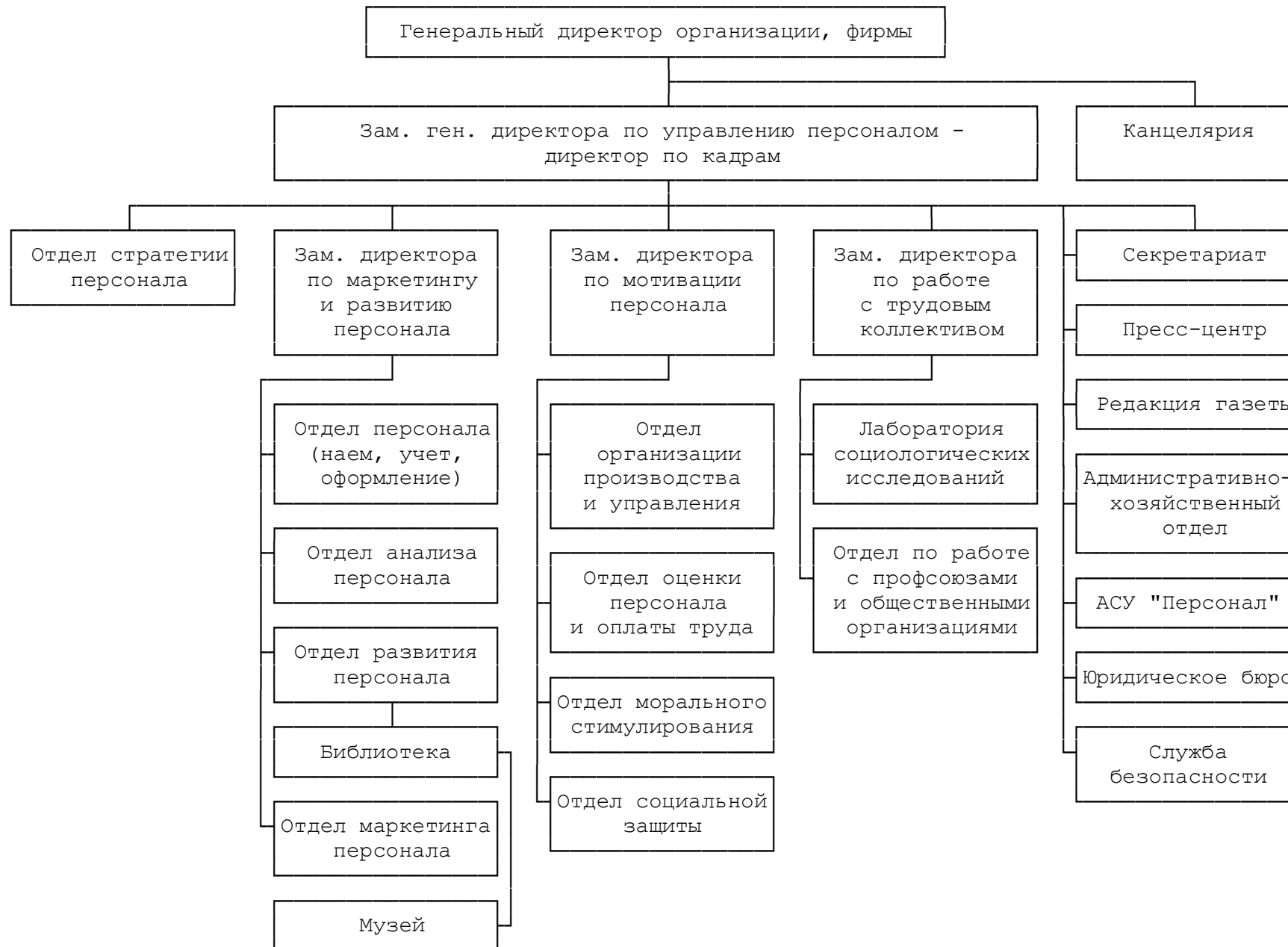


Рисунок 14

Заместитель генерального директора по управлению персоналом утверждает штатные расписания служб и структурных подразделений, положения по оплате труда, должностные инструкции персонала службы, положения по оценке деятельности сотрудников, графики работы подразделений организации, сметы расходов отделов службы персонала, заявки на обучение, учебные программы по обучению персонала, графики очередности отпусков, инструкции по технике безопасности, акты по расследованию несчастных случаев.

В то же время в его должностные обязанности входит подписание приказов о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, за исключением директоров филиалов и их заместителей и многих других оперативных документов, касающихся хозяйственной деятельности организации, но имеющих отношение к работе с кадрами. Он также согласовывает с генеральным директором назначение директоров филиалов и их заместителей, организацию обучения и стажировки работников за границей, сроки и программы обучения работников высшего звена, с другими заместителями генерального директора - вопросы, касающиеся их компетенции (экономические, финансовые, снабженческие и т.п.), но имеющие непосредственное отношение к обеспечению эффективной и бесперебойной работы службы управления персоналом.

Целью работы отдела оценки персонала и оплаты труда является обеспечение объективной оценки результатов деятельности каждого работника для создания эффективной системы мотивации и стимулирования его труда. К функциям данного отдела относятся: участие в совершенствовании организационных структур управления; организация работы по составлению должностных инструкций персонала; разработка штатного расписания и изменений к нему на основе утвержденной организационной структуры; согласование штатных расписаний структурных подразделений; систематическое отслеживание численности по структурным подразделениям; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат; разработка и совершенствование методов и системы оценки труда персонала; контроль за соблюдением положений Трудового кодекса РФ в области нормирования и оплаты труда; составление статистической отчетности по трудовым показателям и другие.

Лаборатория социологических исследований решает задачи по формированию корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в организации, в каждом структурном подразделении. В ее функции входит изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов решения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, повышение стабильности трудового коллектива, его активности и творческой инициативы, разработка системы взаимоотношений на предприятии, основ корпоративной культуры, разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом.

Целью деятельности отдела обучения является обучение руководителей, специалистов, рабочих. В его функции входит обеспечение обучения основам рыночной экономики по отдельным программам для руководителей, специалистов и рабочих; проведение обучения и аттестации кадров на знание правил техники безопасности и охраны труда; повышение квалификации руководителей и специалистов путем их обучения в учебных заведениях высшего и средне-профессионального образования и некоторые другие.

Отдел социальной защиты ставит своей целью осуществление прав и гарантий социальной защиты каждому работнику. В его функции входят разработка форм социальной защиты работников, планирование и использование средств фонда социального страхования, организация фонда материальной

помощи, оформление пенсионных дел, обеспечение работающих медицинским и другими видами страхования, организация выплат ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортного лечения, обеспечение социальной защиты молодежи, организация общественных мероприятий для работников организации.

В небольших производственных организациях нет возможности содержать такой развернутый штат кадровой службы, так как это требует больших финансовых средств, отрываемых от основной производственной деятельности, поэтому от менеджеров по персоналу требуется большой объем знаний и практических навыков по различным областям управления персоналом. Это и подбор кадров, и их профотбор, аттестация рабочего места, помощь в адаптации вновь пришедшего работника на рабочем месте и, конечно, мотивация труда. При этом менеджер по персоналу должен не только отслеживать потребности и интересы работников путем проведения опросов и их анализа, но и создавать мотивы и стимулы, согласованные с топ-менеджерами организации. Должна быть налажена надежная коммуникативная связь (включая обратную связь) между работниками, менеджерами по персоналу и руководством, принимающим окончательные решения по управлению мотивационной политикой.

Роль профсоюзов в управлении персоналом на предприятиях

Особое место в процессе управления персоналом и создании эффективной мотивации занимают профсоюзы. В реальности профсоюзные организации в настоящее время существуют либо на государственных предприятиях, либо на крупных негосударственных предприятиях (ОАО), являющихся преемниками крупных советских производственных организаций (заводов, фабрик и т.п.). Основная роль профсоюзов - это социальная защита трудящихся. Из истории рабочего движения известна роль тред-юнионов на западе и в США по отстаиванию прав трудящихся в борьбе с собственниками предприятий.

Номинально основная деятельность профсоюзов в советский период заключалась в решении трудовых споров между работниками и администрацией, при этом на самом деле профсоюзы обычно принимали сторону администрации и не противоречили ей.

Реальным направлением деятельности профсоюзов была социальная защита населения и работников, выражавшаяся в распределении благ и создании дополнительных стимулов (возможность покупки автомобиля, путевок, некоторых товаров народного потребления), особенно ощутимых в условиях тотального товарного дефицита, существовавшего в плановой экономике СССР. Приобрести все эти блага предоставлялась возможность тем работникам, которые были на хорошем счету, не имели нарушений трудовой дисциплины, активно занимались общественной работой, выполняли и перевыполняли производственный план. Таким образом создавались элементы стимулирования для эффективной мотивации труда.

Следует отметить тот факт, что в советское время все работники были членами профсоюзов.

Большое значение имели методы морального поощрения, такие, как почетные грамоты, знаки отличия, значки победителям социалистического соревнования.

Законодательно положение о профсоюзах базировалось в Кодексе законов о труде (КЗоТ). В настоящее время Трудовой кодекс РФ снизил в законодательном порядке роль профессиональных союзов.

В настоящее время профсоюзные организации существуют в основном за счет членских взносов. Реальной социальной поддержки от профсоюзов многие работники не видят, поэтому наблюдается достаточно многочисленный выход работников из членов профсоюза.

С 1 февраля 2002 г. действует гл. 58 Трудового кодекса РФ "Защита трудовых прав работников профессиональными союзами". Тем самым функции профсоюзов направлены именно на защиту работников от произвола администрации.

Статья 370 предоставляет профсоюзам право на осуществление контроля за соблюдением работодателями трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, проводить независимую экспертизу условий труда и обеспечения безопасности работников организации, принимать участие в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, в рассмотрении трудовых споров, в разработке проектов нормативных правовых подзаконных актов об охране труда и согласовывать их в установленном порядке. Профессиональные союзы взаимодействуют с государственными органами надзора и контроля за соблюдением законов и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Работодатель должен учитывать мотивированное мнение профсоюзного органа при расторжении трудового договора с работниками по инициативе работодателя. В случае несогласия с работодателем вопрос может быть передан в инспекцию труда.

В реальных условиях на примере подразделений Московского метрополитена, где автор проводил исследования мотивации труда, профсоюзная организация выполняет следующие функции.

Представители профсоюзного комитета участвуют в комиссии по трудовым спорам, осуществляя защиту интересов работников в спорах с администрацией и в комиссии по социальному страхованию. Комиссия занимается распределением льготных путевок на отдых для работников, подавших заявления в санатории, принадлежащие Московскому метрополитену. Профсоюзный комитет рассматривает и согласовывает принимаемые администрацией решения по выплате премии, начислению трудовой пенсии и других условий труда и его оплаты.

Профсоюзные органы занимаются распределением льготных путевок для детей сотрудников в детские оздоровительные лагеря. Средства на оплату путевок поступают за счет средств профсоюзных органов и службы кадровой и социальной политики.

Профсоюзные органы создают дополнительные стимулы для работников, способствующие эффективной мотивации труда. Такими стимулами являются различные спортивные мероприятия и концерты, а также экскурсионные поездки, способствующие удовлетворению социальных потребностей и интересов культурно-духовного уровня. Для удовлетворения потребностей в уважении профсоюзные комитеты поздравляют работников с памятливыми датами, днями рождения, круглыми датами в трудовой деятельности, общекорпоративными праздниками. При этом на стенды профсоюзных комитетов вывешивается фотография поздравляемого работника и адрес с теплыми словами и пожеланиями. В некоторой мере профсоюзные комитеты помогают удовлетворению материальных потребностей работников, оказывая им материальную помощь по их заявлениям, но не чаще одного раза в квартал и на сумму, не превышающую 2000 руб.

В основном профсоюзные организации в сегодняшней экономической действительности призваны сглаживать неудовлетворенность, вызываемую у

сотрудников условиями труда и заработной платы, и тем самым способствовать более эффективной мотивационной политике, проводимой руководителями и кадровой службой предприятий и организаций.

§ 6.4. Мотивационные ресурсы управления организацией

Организация труда как условие повышения его эффективности

Организация труда - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности. Организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления процесса труда. К элементам организации труда в коллективе относятся:

- функциональное разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система коммуникаций между работниками в процессе труда;

- рационализация приемов и методов труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономичное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);

- организация рабочего места, то есть оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение (планировка);

- организация обслуживания рабочего места;

- виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя.

В более широком смысле к организации труда относится нормирование труда, играющее важную роль в разработке стимулирования работника на достижение тех или иных количественных и качественных результатов.

Регламентация труда в рамках организации не должна быть чрезмерной, сдерживающей инициативу работника, его возможности в повышении выработки, а следовательно, и заработной платы, являющейся основным видом материального стимулирования и основной материальной потребностью, выражаемой большинством опрошенных работников. В условиях перехода к рыночной экономике повышению уровня мотивации к труду способствует самоорганизация труда как проявление полной экономической и организационной свободы хозяйственной деятельности, однако это не означает, что работник будет тратить на свою работу столько времени, сколько ему захочется.

Большое значение для использования трудового потенциала имеет нормирование труда, которое не только обеспечивает экономию затрат труда как составляющей части издержек производства, но и способствует более высокому уровню управления. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управление, обеспечивающие мотивацию труда, контроль за загрузкой персонала.

Отказ от организации и нормирования труда, свойственный многим небольшим и вновь открывшимся предприятиям, является большой ошибкой. Этой проблемой должны заниматься специальные функциональные подразделения в структуре управления предприятием, так как полная самоорганизация труда ведет к стихийности в организации производства продукции (работ, услуг).

В связи с вышеизложенным многие предприятия создают свою собственную нормативную базу, в том числе с использованием автоматизированных систем проектирования трудовых процессов и их нормирования.

Трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. На использование трудового потенциала работника и соответственно на мотивацию его труда оказывают влияние социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций работников, стиль руководства. Все они формируют социально-психологический и нравственный климат в коллективе, его стабильность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Реализация трудового потенциала и повышение мотивации труда работника связана с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками предприятия, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными - все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

В целях повышения эффективности труда и соответственно максимизации прибыли работодатели ведут поиск интенсивных форм активизации трудовой активности работников. Одной из таких достаточно новых форм является партисипативное управление, описанное выше.

Через организацию труда реализуется идея гуманизации труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 258.

Еще одним мотивационным ресурсом и одновременно объектом управленческого воздействия служит разделение труда. Разделение труда формирует содержание труда работника. Содержание труда, в свою очередь, должно соответствовать уровню образования и квалификации работника, чтобы не снижать мотивационный эффект в случае, если уровень квалификации работника гораздо выше уровня сложности порученной работы.

Благоприятно сказывается на результатах труда и значительно повышает качество труда использование коллективных форм организации труда и демократический стиль руководства, допускающий участие работников в обсуждении и решении производственных проблем. Такой тип управления относится к категории "Y" по теории Д. МакГрегора. Эти мероприятия приносят дополнительный экономический, социальный и мотивационный эффекты.

Важным мотивационным фактором, создающим возможности для повышения трудового потенциала, является улучшение условий и охраны труда. Многие работники как производственной, так и инженерно-технической сферы деятельности работают в условиях, не отвечающих требованиям безопасности. Вместо того чтобы улучшать условия труда, приобретая новое оборудование, создавать благоприятную среду, тем самым повышая мотивационный эффект труда, руководители предприятий тратят нередко большие средства на компенсацию работникам производственной вредности. К таким компенсациям относятся: введение сокращенного рабочего дня, дополнительные отпуска, талоны на лечебное питание (молоко), досрочный выход на пенсию, доплаты за вредность, достигающие 25% от должностного оклада. Эти мероприятия как раз относятся к стимулированию труда, которое противоположно по направленности

воздействию мотивации труда. Оно стремится не изменить существующую действительность, а закрепить ее.

Принципы социального партнерства в организации труда

Важную роль в управлении персоналом и создании эффективной мотивации играет социальное партнерство.

Статья 23 Трудового кодекса РФ гласит: "Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений".

Принципы социального партнерства



Рисунок 15

Основными принципами социального партнерства (ст. 24 ТК РФ) являются: равноправие сторон, уважение и учет интересов сторон, заинтересованность сторон в договорных отношениях, свобода выбора в вопросах, входящих в сферу труда, обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений, контроль за их выполнением, ответственность сторон за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений и другие.

Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров и их заключению;
- взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав;
- участие работников и их представителей в управлении организацией.

Органами социального партнерства (ст. 35 ТК РФ) являются комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. На уровне организации образовывается комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения, а также устранения разногласий, возникающих между работниками и руководством в процессе труда. В комиссию входят представители различных подразделений предприятия, представитель администрации и представитель профсоюзной организации, как правило, являющийся председателем данной комиссии.

Взаимодействие между руководством организации, с одной стороны, и выразителем интересов работников (профсоюзов), с другой стороны, обеспечение между ними партнерских отношений рассматривается в качестве основы достижения более высокого уровня трудовых отношений.

Взаимодействие между указанными сторонами вырабатывается при ведении коллективных переговоров и заключении коллективных договоров. При этом вырабатываются практические решения, в которых задачи конкурентоспособности предприятия (организации) рассматриваются с учетом основных интересов работников. Предметом переговоров чаще всего становятся повышение заработной платы, регулирование уровня тарифных ставок.

Изменение рыночной конъюнктуры обуславливает необходимость введения гибких графиков работы (скользящих), предусматривающих сменную работу, работу в выходные дни, различные варианты длительности рабочего времени по периодам года, начала и окончания рабочего дня, времени длительности обеденного перерыва.

Переговоры по этим вопросам проводятся как на уровне предприятия, так и его структурных подразделений, при этом следует учитывать технические и технологические особенности конкретного производства. Разумеется, не все, что выгодно для руководства (собственников), устраивает наемных работников, и наоборот. Особенно это касается введения гибкого рабочего дня - одного из требований, важного для работников, но создающего существенные трудности для обеспечения нормальной деятельности предприятия. Особенно тщательного обсуждения требуют вопросы согласования длительности рабочего времени в связке с уровнем оплаты труда, введения и оплаты сверхурочных часов. Решающим аргументом в таких спорах должно стать соблюдение действующего законодательства, Трудового кодекса РФ, ст. 4 которого гласит, что "принудительный труд запрещен".

Составной частью коллективных договоров являются вопросы, касающиеся улучшения условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, условий найма (перечень должностей, найм на которые должен проводиться с участием членов профсоюзного комитета организации, возможность разрыва контракта по найму и другие), охраны труда, медицинского обслуживания, культурно-массовых и спортивных мероприятий и др.

Проблемы структурной адаптации (повышение производительности труда, введение инноваций, защита определенного уровня занятости) чаще всего решаются на уровне предприятия. Многие предприниматели убеждены, что нужна большая гибкость в организации производства, а этого нельзя достичь без проведения переговоров между руководством предприятия и работниками.

Система трудовых отношений, построенная на основе постоянного конструктивного диалога между заинтересованными сторонами, позволяет избежать конфронтации и взаимного недоверия, ибо в ходе коллективных переговоров каждая из сторон идет на уступки друг другу.

При переходе к рыночным отношениям появляются новые проблемы обеспечения социального партнерства. Из-за большой разнородности рабочей

силы возникает вопрос, как должно различаться отношение к разным категориям трудящихся, чтобы при этом не возникали социально-нетерпимые ситуации, а у работников не снижался мотивационный эффект.

Участие работников в решении производственных проблем, причем не только технологического, но и финансового плана, способствует повышению мотивации труда, благосостояния работников, улучшению их отношений с руководством предприятия, поскольку это одно из условий снижения отчужденности работников и развития демократических отношений, социальной стабильности в обществе.

Отношения социального партнерства не всегда содействуют повышению производительности труда, так как гармония между социальными задачами и изменением в лучшую сторону некоторых экономических показателей трудно достижима. Но с социальной точки зрения и с точки зрения повышения мотивационного эффекта работников развитие отношений социального партнерства весьма перспективно.

Возможности социальной политики предприятия

В методах управления персоналом, формирования мотивации работников, повышении их самовыражения в труде особое место занимает социальная политика предприятия, являющаяся одним из инструментов экономического стимулирования. Все вопросы, связанные с социальной политикой в организации, были подробно рассмотрены в предыдущей главе. Здесь мы упоминаем о ней, потому что она является одним из эффективных инструментов мотивационной политики и мотивационным ресурсом управления персоналом.

§ 6.5. Оценка эффективности управления мотивацией, ее формы и методы

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Издержки на трудовые ресурсы

Каждому предприятию для осуществления производственной деятельности необходимы трудовые ресурсы.

Стоимость труда включает в себя оплату выполненной работы, премии и другие денежные вознаграждения, стоимость выплат в натуральной форме, расходы предприятий на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовые условия и другие расходы (рабочая одежда, транспорт), включая налоги, начисляемые на фонд оплаты труда (НДФЛ, ЕСН). Стоимость труда будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более

высокую квалификацию, дополнительных затрат на переподготовку кадров, организацию отдыха и т.д.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции человеческого капитала. В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал - это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, так же как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем. Теория человеческого капитала получила широкое распространение в развитых зарубежных странах, таких, как США, Великобритания и другие.

Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных прежде всего с характеристикой рабочей силы. Потребление ресурсов в процессе производства представляет собой также текущие затраты. Поскольку потребление рабочей силы - это труд, выраженный в затратах времени (человеко-часы, человеко-дни), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, то их объединяют с материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (себестоимость).

Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных в количественном измерении, а как фактические затраты предприятия на заработную плату (с соответствующим начислением налогов) в текущем периоде.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

На сегодняшний день руководители отечественных предприятий вкладывают в развитие трудового потенциала меньше средств, чем в развитых зарубежных странах. Так, например, в США предприниматели совокупно расходуют на подготовку персонала более 238 млрд долл. в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд долл. в год. На каждый доллар, вложенный в развитие производства в США, приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. В России на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 копеек, направленных на развитие рабочей силы <1>. Разница очевидна.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 275.

В условиях плановой экономики СССР отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу определялось тем, что большую часть затрат на образование и профессиональную подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому учет и анализ издержек предприятия, связанных с содержанием рабочей силы, не проводился. Организация заработной платы была жестко регламентирована государством через систему тарифных ставок, различий в оплате в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда. Поэтому задачи совершенствования систем оплаты труда также не приводили к анализу затрат и издержек, связанных с содержанием рабочей силы.

Управление персоналом на предприятии, работающем в рыночных условиях, а следовательно, и управление материальной основой мотивации труда - стимулированием работников определяет необходимость конкретизации затрат

на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Эффект от управления персоналом

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

- относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат - повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прироста объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через мотивацию персонала, но также технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года затраты прошлых лет могли оказать большее влияние, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние управления персоналом на экономический эффект работы предприятия довольно сложно.

Основные подходы к оценке управления персоналом

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

1. Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда P_t .

$$P_t = O_p / T,$$

где:

O_p - объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.,

T - затраты труда (человеко-часы, человеко-дни) или среднесписочная численность работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала автор предлагает свою формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

1) эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$Э_t = Z_n \times P(K_{t1} - K_{t2}),$$

где:

Z_n - затраты на новичка = $Z_{от} / P_{от}$,

$Z_{от}$ - затраты на отбор персонала,

$P_{от}$ - количество отобранных кандидатов,

P - среднесписочная численность работников,

K_t - коэффициент текучести = число уволенных работников $P_{ув} / P$.

2) эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$Э_{об} = Z_{зп} \times P_{сп} \times N - Z_{об},$$

где:

$Z_{зп}$ - затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

$P_{сп}$ - число работников, обучившихся смежным профессиям,

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

Зоб - затраты на обучение.

3) эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\text{Эп} = P \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}),$$

где:

P - количество работников,

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = $\text{Оп} / (\text{Дм} \times P)$

Суммарная эффективность:

$$\text{Эс} = \text{Эп} + \text{Эт} + \text{Эоб} = N \times P \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}) + N \times \text{Зн} \times P(\text{Кт1} - \text{Кт2}) + \text{Ззп} \times P \times N - \text{Зоб}$$

В качестве примера рассмотрим расчет эффективности управления мотивацией персонала по данной формуле, сделанный автором на малом предприятии ООО "АльянсМедиа" в период проведения исследований мотивации труда.

Общее число сотрудников компании - 30 человек.

Эффект от уменьшения текучести

В январе 2003 г. уволилось 10 человек.

$\text{Кт1} = 10 / 30 = 0,33$. В результате проведения мотивационных мероприятий директором фирмы одновременно с набором нового персонала в марте уволилось 2 человека.

$$\text{Кт2} = 2 / 30 = 1 / 15 = 0,07$$

Затраты по поиску нового работника включают в себя стоимость пользования Интернетом (1 у. е./ч) и 15 часов работы менеджера по набору персонала, имеющего заработную плату 400 у. е., и составляют 40 у. е.

$$\text{Эт} = 40 \times 30 \times (0,33 - 0,07) = 312 \text{ у. е.}$$

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий

Ззп = 400 у. е. в месяц на человека.

Коб = 2 человека.

N = 3 месяца.

Зоб = 1000 у. е.

$$\text{Эоб} = 400 \text{ у. е.} \times 2 \times 3 - 1000 = 1400 \text{ у. е.}$$

Эффект от увеличения производительности труда

П2 = 50,8 у. е.

П1 = 50 у. е. - средняя производительность труда на одного работника.

$$\text{Эп} = 30 \times 20 \times (0,8) = 480 \text{ у. е./м}$$

Суммарная эффективность управления персоналом за квартал определяется как сумма отдельных эффектов:

$$\text{Эс} = 312 \times 3 + 1400 + 480 \times 3 = 3776 \text{ у. е.}$$

Таким образом, очевидно, что суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности фирмы, показывает значительное снижение издержек.

2. Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает наименьшие затраты, то есть экономит средства. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса - эффективности кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

3. Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением

персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

1. Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод подсчета отдачи инвестиций ("return of investment"). В данном случае производится расчет показателя $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%$.

4. Методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул:

а) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;

б) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;

в) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

г) показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга, описанные выше);

д) критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

5. Методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

- Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

- Показатели скорости бизнес-процессов;

- Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI, описанного выше;

- Скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

- Умения, навыки сотрудников, их лояльность к администрации.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм

собственности (государственные, коммерческие и т.д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Основные выводы, которые следует сделать после прочтения данной главы:

1. Для формирования мотивационного механизма необходимо:

а) определить технологию мотивации труда на конкретном предприятии. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей работников фирмы путем проведения опросов или анкетирования, при этом особое внимание следует обращать на подбор сотрудников для формирования трудовых коллективов в соответствии со складом характера и типом личности;

б) определить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления персоналом предприятия и на мотивацию работников, прогнозируя возможные последствия в положительную и отрицательную сторону, и мероприятия по устранению возможных негативных последствий;

в) выбрать с учетом всех факторов способы достижения эффективной мотивации, реально возможные в данной организации, и определить методологию управления персоналом. Наиболее удачным и универсальным может быть комплексно-целевой подход, содержащий в себе элементы административных методов управления, экономических - материального стимулирования и участия в управлении предприятием, социально-психологических, способствующих удовлетворению социально-культурных ценностей и созданию устойчивого нравственно-психологического климата в коллективе.

2. По мнению автора, предприятия, стесненные в финансовых средствах (в основном относящиеся к государственному сектору экономики), должны использовать административные методы для четкого исполнения законодательных актов (Трудового и Налогового кодексов РФ), обеспечивая работников предоставленными им законодательством правами и льготами, методы социально-психологического воздействия, удовлетворяя потребности работников в общении с коллегами, уважении и самоуважении; политика материального стимулирования должна проводиться по мере возможности, основной фактор - стабильность в получении заработной платы. Следует также осуществлять моральное стимулирование работников, награждая их за хорошую работу различными призами и подарками, предоставляя возможности для освоения смежных профессий (горизонтальный рост).

На негосударственных предприятиях следует делать основной упор на материальное стимулирование работников, осуществляемое различными способами, в том числе дающими возможность легального снижения налогового бремени (неденежные методы стимулирования), и на социально-психологические методы, дающие возможность создания корпоративного духа на фирме, удовлетворения потребности в причастности, карьерного роста и успеха.

3. Необходимо четко распределять обязанности между линейными менеджерами и функциональными руководителями организации по управлению персоналом. Каждое звено должно выполнять свои организационные функции. Автор считает, что такая структура должна быть принята в крупных предприятиях, имеющих средства для содержания разветвленной структуры управления персоналом. В небольших частных фирмах основная роль по обеспечению эффективной мотивации отводится менеджерам по персоналу, проводящим в жизнь мотивационную политику, и непосредственно руководителям, принимающим решения и обеспечивающим финансирование мотивационных проектов. Эти менеджеры должны постоянно повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах по управлению персоналом и прохождения психологических тренингов.

4. Большая роль в управлении мотивацией работников должна отводиться представителям трудового коллектива, защищающим интересы работников и находящим компромисс между позициями собственников и наемных работников. В государственных предприятиях такими представителями являются профсоюзные комитеты, выполняющие роль буфера между администрацией и работниками, способствующие установлению нормального социально-психологического климата в коллективе и удовлетворению социальных и частично материальных потребностей.

5. Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, по мнению автора, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая на предприятии.

6. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики исходя из конкретного состояния дел в организации.

Практикум

Тест "Делегирование полномочий" (18, с. 106)

Делегирование полномочий является одним из важнейших средств расширения управленческих возможностей руководителя, ответственного за эффективную мотивацию, и повышения качества управления. При расширении объема управленческих обязанностей руководителя оно становится первой из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы, и в то же время позволяет работнику удовлетворить потребности в самоуважении и самовыражении, необходимые для эффективного функционирования мотивационного механизма.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли завален ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится "поспешать", чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?
Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно.
От 0 до 3 раз. Вы отлично делегируете полномочия.
От 4 до 7 раз. У вас есть резервы для улучшения и делегирования полномочий.
8 и более раз. Похоже, что делегирование составляет для вас серьезную проблему. Ее решению вы должны уделить первостепенное внимание.

Тест "Привлекательность группы" (18, с. 94)

Данный тест показывает, насколько важен для сотрудников комфортный психологический климат в коллективе, на создание которого направлены социально-психологические методы мотивации.

Отметьте после каждого вопроса тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу:
 - а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
 - б) участвую в большинстве видов деятельности;
 - в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
 - г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
 - д) работаю отдельно от других членов группы;
 - е) не знаю, затрудняюсь ответить.
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):
 - а) да, очень бы хотел перейти;
 - б) скорее перешел бы, чем остался;
 - в) не вижу разницы;
 - г) скорее всего остался бы;

- д) ни в коем случае;
 е) не знаю, затрудняюсь ответить.
3. Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:
- 3.1. В течение обычного рабочего общения:
- а) лучше, чем в большинстве групп;
 б) примерно такие, как в большинстве групп;
 в) хуже, чем в большинстве групп;
 г) не знаю, затрудняюсь ответить.
- 3.2. В ответственных условиях:
- а) лучше, чем в большинстве групп;
 б) примерно такие, как в большинстве групп;
 в) хуже, чем в большинстве групп;
 г) не знаю, затрудняюсь ответить.
- 3.3. Вне работы, на отдыхе:
- а) лучше, чем в большинстве групп;
 б) примерно такие, как в большинстве групп;
 в) хуже, чем в большинстве групп;
 г) не знаю, затрудняюсь ответить.
4. Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:
- а) лучше, чем в большинстве групп;
 б) примерно такие, как в большинстве групп;
 в) хуже, чем в большинстве групп;
 г) не знаю, затрудняюсь ответить.
5. Каково отношение к делу в коллективе:
- а) лучше, чем в большинстве групп;
 б) примерно такие, как в большинстве групп;
 в) хуже, чем в большинстве групп;
 г) не знаю, затрудняюсь ответить.

Ключ к тесту

| N вопроса | Вариант ответа | | | | | |
|--------------|----------------|---|---|---|---|---|
| | а | б | в | г | д | е |
| 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 3 | | | | | | |
| 3.1 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.2 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.3 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |

Наилучшая сумма - 25 баллов, показывает, что мнение сотрудника о своем коллективе высокое, и, с его точки зрения, психологический климат в коллективе хороший.

Наихудшая сумма - 7 баллов, свидетельствует о плохом социально-психологическом климате в коллективе, есть над чем подумать.

Тест "Умеете ли вы отдавать распоряжения?" (18, с. 100)

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) вами этой рекомендации.

| Рекомендации | В | И |
|--|---|---|
| 1. Распоряжение должно быть объективно необходимым. | | |
| 2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить. | | |
| 3. Перед тем как давать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе. | | |
| 4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения. | | |
| 5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.). | | |
| 6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу. | | |
| 7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа. | | |
| 8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном. | | |
| 9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного. | | |
| 10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, находить время для обучения подчиненных. | | |
| 11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него. | | |
| 12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку заинтересованности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности. | | |
| 13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу. | | |
| 14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений. | | |

| | | |
|--|--|--|
| 15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи. | | |
| 16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления. | | |
| 17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы. | | |
| 18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять его вместо него. | | |
| 19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя. | | |
| 20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя. | | |
| Итоговая сумма баллов: | | |

Ключ к тесту

Итоговая оценка:

До 60 баллов - ваши распоряжения малоэффективны;

От 61 до 85 баллов - эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

От 86 до 92 баллов - вы отдаете правильные распоряжения;

От 93 до 100 баллов - ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Прочитав данную книгу, являющуюся, по мнению ее автора, пособием, позволяющим руководителям и менеджерам выстраивать в организации или корректировать уже проводимую ими мотивационную политику на основе передовых методов управления персоналом, читателю следует сконцентрироваться для усвоения основных аспектов, изложенных выше. Для этого автор считает необходимым подытожить все написанное в следующих основных выводах:

1. Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Развитие рыночных отношений в России заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного менеджмента, и в первую очередь при управлении мотивацией труда персонала. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всем многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

2. Современное состояние российской экономики можно рассматривать как сочетание большого числа предприятий государственности, крупной корпоративной собственности, в которых методы управления персоналом базируются на принципах, заложенных еще в советское время на государственных предприятиях, и массового развития мелкого и среднего частного предпринимательства. Проведенные исследования выявили особенности формирования эффективного мотивационного механизма, присущие каждому типу предприятия, и методы управления мотивацией труда, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности и ожидания работников.

3. Предложенные методы формирования мотивационного механизма включают в себя:

а) экономический потенциал предприятия (производственная, маркетинговая, финансовая, инновационная и организационно-управленческая функции);

б) мотивационные ресурсы управления, такие, как научная организация труда, принципы социального партнерства, эффективная социальная политика предприятия;

в) субъекты управления персоналом (линейные менеджеры, менеджеры по персоналу, а также посредники - профсоюзы или совет акционеров).

Практическая ценность данных методов заключается в том, что руководство предприятия любой формы собственности может выбрать из многообразия ресурсов, методов и схем управления наиболее близкую для себя систему формирования мотивационного механизма и, добавив специфические особенности, присущие только его сфере деятельности, применить их для увеличения производительности труда работников за счет повышения мотивационной эффективности работников.

4. Проведенный анализ существующих методов управления персоналом и их применение на предприятиях различных форм собственности привели автора к следующим заключениям:

а) на предприятиях всех форм собственности и организационно-правовых форм необходимо базироваться на комплексно-целевом подходе к управлению в любой сфере деятельности;

б) на предприятиях государственного сектора экономики с учетом недостаточного финансирования руководители предприятий должны более активно использовать методы морального поощрения работников, имевшие широкое распространение в советское время, удовлетворять потребности в безопасности и социальной защищенности работников, такие, как гарантии занятости, пенсионного обеспечения, гарантии социального характера (оплата временной нетрудоспособности, предоставление положенного законом оплачиваемого отпуска). При этом им следует разъяснять, что на большинстве предприятий малого и среднего бизнеса, несмотря на большее материальное стимулирование, никто не гарантирует стабильности. Такая разъяснительная работа будет способствовать снижению текучести кадров. Кроме этого, следует проводить мероприятия, направленные на создание корпоративного духа путем удовлетворения социальных потребностей работников и потребностей в причастности к своему предприятию;

в) на негосударственных предприятиях в первую очередь основным методом управления персоналом выступает материальное стимулирование, проявляющееся как в высокой заработной плате, так и в дополнительных льготах и стимулах (неденежных, нематериальных), подчеркивающих выгоды труда в данной фирме. Однако необходимо также удовлетворять и другие потребности работников в безопасности и защищенности, описанные выше. Руководители частных предприятий стараются избежать удовлетворения этих потребностей из-за высоких ставок Единого социального налога, снижающего мотивационную эффективность (так как приходится увеличивать себестоимость продукции и, соответственно, цены, что приводит к проигрышу в конкурентной борьбе и снижению нормы прибыли, получаемой фирмой). Но такая политика фирм рано или поздно приведет к уходу работников старшего возраста (от 45 лет) в те частные фирмы или государственные структуры, где удовлетворяются подобные гарантии. Руководство негосударственных фирм также должно проводить мероприятия, направленные на создание нормального социально-психологического климата в коллективе, повышать квалификацию и профессиональный уровень своих сотрудников, предоставляя им затем возможности для карьерного роста, поощрять творческую инициативу и самостоятельность, создавая возможности самореализации и самосовершенствования, что в первую очередь отразится на результатах труда.

5. Проанализировав и сравнив методы управления персоналом, применяемые в США, Японии, Германии, и продолжающиеся в течение периода перехода к рынку попытки российских ученых и руководителей найти пути эффективного управления мотивацией персонала, автор считает, что наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможностей свободного предпринимательства. Однако при этом не следует сбрасывать со счетов то лучшее, что было разработано в советской модели стимулирования труда, направленной на социальную защищенность работников (это особенно важно в условиях перехода к рынку, так как Россия стремится стать страной с социально ориентированной рыночной экономикой). Из японского опыта управления мотивацией следует заимствовать меры, направленные на создание корпоративного духа, способствующего созданию положительного социально-психологического климата в коллективе.

6. Исследования мотивации труда, проведенные на предприятиях различных форм собственности и сфер деятельности, позволяют автору предложить новую систему диагностики мотивации труда работников, базирующуюся на комплексно-целевом подходе. В ней анализируются основные потребности, а также факторы удовлетворенности и неудовлетворенности работников на базе содержательных теорий мотивации и возможности выбора того или иного типа поведения в трудовой деятельности в зависимости от условий труда на каждом конкретном предприятии с учетом теоретических положений процессуальных теорий мотивации. Естественно, что в чистом виде ни одна из этих теорий не может быть применена в современных условиях России без учета менталитета и традиций русского народа. Проведенный автором анализ позволил получить четкую картину распределения ценностей, интересов и потребностей работников в коллективе и представить руководителям предприятий рекомендации по устранению негативных последствий, мешающих эффективной деятельности работников. На основании проведенных исследований наиболее эффективными для получения четкой картины мотивации труда являются методы, опирающиеся на изучение потребностей работников, а также выявление особенностей поведения работников (их ожиданий). Последние необходимо изучать на предприятиях для создания действенных методов дифференцированного экономического стимулирования, являющегося материальной основой мотивации труда.

7. Для создания положительного социально-психологического климата в любом коллективе, по мнению автора, необходимо исследовать характерологические особенности работников (типологию характеров). От этого во многом зависит эффективность работы, выполняемой персоналом. Такие исследования следует проводить с помощью разнообразных тестов еще в период приема на работу. Кроме этого, необходимо учитывать выявленные в результате диагностики факторы мотивации. Такими факторами в первую очередь являются чувство зависти одних работников к другим, получающим большее вознаграждение за аналогичную работу, и завышенная самооценка работниками результатов своего труда. Здесь требуется либо психологическая помощь специалистов, либо разъяснительная работа непосредственного руководства, осуществляющего ту или иную политику дифференцированного стимулирования.

8. Любые применяемые методы и подходы к мотивации не могут быть эффективными без изменения на протяжении длительного периода времени, поэтому предложена и обоснована формула, определяющая суммарную эффективность управления персоналом на предприятии, включающая показатели эффекта, возникающего при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и затрат на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Предложенная формула является универсальной для предприятий различных организационно-правовых форм и форм собственности.

9. В случае неэффективности применяемых методов мотивации следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, интересы и желания работников. Однако полагаться полностью на расчетные показатели неправильно. В управлении персоналом, так же как и в других отраслях менеджмента, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики исходя из конкретного состояния дел на фирме.

ГЛОССАРИЙ

А

Акцентуация - "слабое место" характера индивида.

В

Валентность (ценность поощрения или вознаграждения) - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Влечение - состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов.

Внешнее вознаграждение - это тип поощрения, предоставляемый организацией, а не самим процессом труда (стимулирование труда).

Внутреннее вознаграждение - вознаграждение, предоставляемое самим процессом труда (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, общение с коллегами, возникающее в процессе работы).

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя, служащее для побуждения людей к эффективной деятельности.

Г

Гуманизация труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем.

Ж

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.

З

Закон результата - стремление людей повторять поведение, ассоциирующееся у них с удовлетворением потребности в прошлом, и избегать поведения, ассоциирующегося с недостаточным удовлетворением.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, компенсация трудового вклада работников в деятельность фирмы, инструмент воздействия на эффективность труда работника.

И

Индивид - единичный представитель человеческого вида.

Индивидуальность - единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и другие).

Интерес - эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека.

Л

Личность - человек в совокупности его социальных, приобретенных качеств.

М

Меланхолик - тип темперамента человека со слабой нервной системой, обладающий повышенной раздражительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, личностный смысл поступка.

Мотив труда - внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (то есть получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивационное ядро - группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

Мотивировка - оправдательные высказывания по поводу совершенного действия.

Н

Намерение - сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия.

О

Организация труда - система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

П

Партисипативное управление - программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Включают в себя: участие работников в прибылях и собственности; участие работников в доходах; участие работников в управлении.

Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Потребность - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Предприниматель - это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами.

Процессуальные теории мотивации - теории, основывающиеся на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Р

Ригидность - неспособность к коррекции поведения.

С

Самоактуализация (самовыражение) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Сангвиник - тип темперамента человека, отличающегося легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми.

Сила мотива - степень актуальности той или иной потребности для работника.

Содержательные теории мотивации - теории, старающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию, и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Социализация личности - это формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально-положительного поведения.

Социальная политика предприятия - комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Способность - это совокупность врожденных и приобретенных регуляторных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

Стимулирование труда - внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

Страсть - очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека.

Стремление - повышенное эмоциональное тяготение к объекту желания.

Т

Темперамент - индивидуально своеобразная, природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики - интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний.

Толерантность - способность к адекватным действиям в ситуации противодействия кому- или чему-либо.

У

Установка - состояние готовности к определенному способу поведения в определенных ситуациях.

Ф

Флегматик - тип темперамента человека с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой и замедленными реакциями.

Х

Холерик - тип темперамента человека, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и резкость в движениях.

Э

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вестник экономики, N 4, февраль 2002 г.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: "Банки и биржи" ЮНИТИ, 1997 г.
3. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 1993 г.
4. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2000 г.
5. Ермакова Е.Е. Философия. Учебник для технических вузов. - М.: Высшая школа; изд. центр "Академия", 1999 г.
6. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988 г.
7. История менеджмента. Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997 г.
8. Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Курс лекций, упражнения, тесты и тренинги. - М.: Издательство ЦИПКК АП, 1996 г.
9. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. Горбачева Ж.А. - М.: Книжный мир, 2002 г.
10. Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический проект, 2000 г.
11. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002 г.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001 г.
13. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999 г.
14. Менеджмент (конспект лекций). - М.: ПРИОР, 1999 г.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992 г.
16. Патрик Фосис. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. - М.: Лори, 2001 г.
17. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М.: Наука, 1989 г.
18. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002 г.

19. Рекомендации по межличностному общению. Часть 2. Как разбираться в людях. Авторы: к. п. н. А.П. Егидес, психолог Н.Ш. Сугрובה. - Октябрьский центр научно-производственного объединения "ТРУД", 1990 г.
20. Сборник задач по экономической теории: микроэкономика и макроэкономика. - Киров: ООО "АСА", КОГУП "Кировская областная типография", 2000 г.
21. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Книга первая. - М.: Ось-89, 1997 г.
22. Тейлор Ф.У. Менеджмент. - М.: Контроллинг, 1992 г.
23. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991 г.
24. Травин В.В. Дятлов В.А., Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000 г.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: ООО "ВИТРЭМ", 2002 г.
26. Управление персоналом организации/Под ред. д. э. н. профессора А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1999 г.
27. Управление персоналом/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000 г.
28. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности/Служба кадров, 2002, N 1 с. 40.
29. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001 г.
30. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. - М.: Наука, 1993 г.
31. Шапиро С.А., Равикович Н.Е. Сколько стоит труд? - М.: Вершина, 2003 г.
32. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - М.: Вершина, 2003 г.
33. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. - М.: Добросвет, 1998 г.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

Практикум (с. 38)

Ответы к тесту N 1:

1. Это потенциал, направленный в результате теоретической и практической подготовки, позволяющей выполнять высококвалифицированную работу.
2. Это расходы на образование, приобретение практических навыков и медицину ("вложение в здоровье"), которые впоследствии принесут поток доходов.

Ответ к тесту N 2. В основе лежат различия в способностях, уровне теоретической и практической подготовки, престижности и непрестижности выполнения работы и другие.

Ответ к тесту N 3. Большие инвестиции в человеческий капитал, выразившиеся в столь длительном процессе приобретения образования, открывают перспективу жизненного успеха, в том числе и высокие доходы, что в данном случае отразилось в возможности занять пост директора ЦРУ.

Контрольные тесты на усвоение пройденного материала (с. 39)

Правильные ответы:

- 1) г;
- 2) в;
- 3) в;
- 4) в;
- 5) в;
- 6) г.

Контрольное задание (с. 108)

Правильные ответы:

- 1) Холерик;
- 2) Флегматик;
- 3) Меланхолик;
- 4) Сангвиник.

Практикум (с. 162)

Правильные ответы:

- Тест 1 - б;
Тест 2 - а;
Тест 3 - а;
Тест 4 - б;
Тест 5 - а, в;
Тест 6 - б;
Тест 7 - б;
Тест 8 - д;
Тест 9 - в, г;
Тест 10 - а, г, ж.

ОГЛАВЛЕНИЕ:

Введение

Глава 1. Что необходимо знать о мотивации и стимулировании персонала

§ 1.1. Что такое мотивация?

§ 1.2. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации персонала

Глава 2. Как эволюционировали взгляды руководителей на проблемы эффективного побуждения человека к труду

§ 2.1. Эволюция концепций мотивации

§ 2.2. Содержательные теории мотивации

2.2.1. "Иерархия потребностей" А. Маслоу

§ 2.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

§ 2.4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая)

§ 2.5. Теория СВР К. Алдерфера

§ 2.6. Краткий обзор деятельности отечественных ученых в области исследования трудовой мотивации

§ 2.7. Как применить полученные знания в практике управления персоналом организации

Глава 3. Что необходимо знать для того, чтобы разбираться в психологии сотрудников по отношению к совместной работе

§ 3.1. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

§ 3.2. Психологические типы личности и их формы

§ 3.3. Акцентуация характера (основные классификации психологических типов)

§ 3.4. Рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе акцентуаций характера

Глава 4. На каком основании протекают мотивационные процессы, или почему работники выбирают определенный тип поведения для достижения своих целей

§ 4.1. Процессуальные теории мотивации

Глава 5. Какими методами следует стимулировать персонал организации для достижения высокой эффективности труда

§ 5.1. Сущность стимулирования и классификация стимулов

§ 5.2. Основные принципы стимулирования

§ 5.3. Заработная плата и ее основные характеристики

§ 5.4. Партисипативное управление и зарубежный опыт оплаты труда

§ 5.5. Государственное регулирование оплаты труда

§ 5.6. Социальная политика организации

Глава 6. Как сформировать эффективный мотивационный механизм в организации

§ 6.1. Сущность мотивационного механизма

§ 6.2. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации

§ 6.3. Методы мотивации

6.3.1. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии

§ 6.4. Мотивационные ресурсы управления организацией

§ 6.5. Оценка эффективности управления мотивацией, ее формы и методы

Заключение

Глоссарий

Список литературы

Ключи к тестам