

**ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ**

**ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ**



**Н. В. Кузнецова**

# **МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**© Издательство Дальневосточного университета 2004**

**ВЛАДИВОСТОК**

**2005 г.**



## «Мотивационный менеджмент»

### Программа курса

#### **Модуль 1. Система мотивационного менеджмента**

- Глава 1.1. Мотивация в системе управления
- Глава 1.2. Понятие мотивационный менеджмент
- Глава 1.3. Экономическая сущность мотивации
- Глава 1.4. Система мотивационного процесса
- Глава 1.5. - Мотивационная политика на разных этапах развития организации
- Глава 1.6. - Выбор стратегии мотивационного управления

#### **Модуль 2. Теории мотивации**

- Глава 2.1. - Теория потребностей А.Маслоу
- Глава 2.2. Теория Д. Макклелланда
- Глава 2.3. ТеорияФ.Герцберга (“гигиенические” факторы и мотиваторы)
- Глава 2. 4.Сопоставление теорий Герцберга, Маслоу и ERG
- Глава 2.5. Теория В.Зигерта и М.Ланга
- Глава 2.6. Теория справедливости
- Глава 2. 7. Вероятностная модель мотивации Виктора Врума
- Глава 2.8. Модель Л.Портера и Э.Лоуллера
- Глава 2.9. Оперантное обусловливание Скинера. Подход, “модификации поведения”.
- Глава 2.10. Вклад в развитие мотивационного менеджмента Сайерта, Марча, Саймона
- Глава 2.11. Теории Д.Макгрегора и К.Арджириса, Оучи

#### **Модуль 3. Стимулирование труда – основная форма материальной мотивации**

- Глава 3.1. Место и роль факторов стимулирования труда
- Глава 3.2. Проблемы оценки труда
- Глава 3.3. Управление стимулированием персонала
- Глава 3. 4 . Оптимизация оплаты персонала

#### **Модуль 4. Формы нематериальной мотивации**

- Глава 4.1. Коммуникация - как форма мотивации работников в современных условиях
- Глава 4.2. Мотивация временем – современная форма мотивационного менеджмента
- Глава 4.3. Современные формы мотивационного менеджмента в России и за рубежом

### **Аннотация**

Персонал становится ключевым фактором повышения качества и производительности труда. По результатам исследования Института организации производства в Атланте (Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в долгосрочной перспективе будет обусловлено в 46% случаев вложениями в человеческий фактор, в 35% — созданием различных интегральных производственных систем и в 19% — использованием передовых технологий.

Роль персонала в создании добавленной стоимости неуклонно увеличивается, что связано с изменениями условий конкуренции.

Компании, которые достигли устойчивого и среднеотраслевого уровня рентабельности, неизбежно должны изменить вектор своих усилий и, прежде всего, в сфере управления персоналом. По оценкам мировых экспертов именно персоналу будет принадлежать ключевая роль в достижении стабильного успеха компании.

С развитием общества по мере снижения значимости внеэкономических мер принуждения к труду, а с течением времени и экономических мер принуждения, растет значимость мотивационного менеджмента. Одновременно растет трансформация теорий мотивации.

Жизненная необходимость разработки и внедрения новой системы мотивационного менеджмента обуславливается следующими обстоятельствами.

Персонал является важнейшим ресурсом, обеспечивающим реализацию стратегий компании. При разработке корпоративных стратегий наряду с финансовыми, производственными ресурсами компании, а также факторами ее рыночного окружения, необходимо учитывать, состояние и перспективы трудовых ресурсов.

Персонал компании – главный субъект всех бизнес-процессов компании. Поэтому построение бизнес-процессов и соответствующих регламентов требует тщательного определения форматов участия персонала в разработке, реализации, контроле и анализе эффективности бизнес-процессов. Успех же любых организационных инноваций определяется степенью заинтересованности персонала в осуществляемых реформах.

Эту ключевую роль персонала в достижении успеха компании хорошо отражает понятие «мотивационный менеджмент». В учебном пособии рассматривается решение следующих задач:

во-первых, необходимо таким образом сформулировать кадровую миссию, чтобы включить в нее в качестве ключевой цели гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон. Это, как считал А.Маслоу и, как доказывают западные менеджеры – его сторонники, обеспечит долговременный успех компании и устойчивую конструктивную мотивацию сотрудников. Нужно изменить целевую функцию управления человеком в бизнесе: вместо ре-

шения традиционной ресурсной задачи кадровой логистики – доставку обеспечения нужных людей на нужных местах в нужное время – обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации. Задача повышения роли мотивационного менеджмента;

во-вторых, необходимо рассматривать систему мотивации как производную составную часть от мотивационного менеджмента и, одновременно, как более широкую задачу, нежели локальная задача разработки схемы денежного и неденежного вознаграждения;

в-третьих, нужно строить систему мотивации на основе соединения базовых логик бизнеса и информационных инструментов управления на платформе интеграции HR- и IT-подходов. Это позволит генерировать мотивационные факторы в следующих основных плоскостях трудовой деятельности: «человек-организационная функция», «человек-информационные системы» и «человек-человек».

Учебное пособие ориентировано на студентов и преподавателей экономических и управленческих факультетов вузов, руководителей кадровых служб компаний, рекрутеров, менеджеров и предпринимателей.

## Введение

Понятие, функции, принципы управления персоналом. Неэффективность управления порождает проблемы. Наибольшее беспокойство вызывает тот факт, что после 1973 г. многие промышленно развитые страны, включая Японию, Францию и ФРГ, обогнали по производительности Соединенные Штаты. (Япония, в частности, добилась особенно больших достижений, хотя у нее также появляются собственные проблемы). Назывались многие причины такого хода событий. Одной из наиболее распространенных считается снижение капиталовложений на научные исследования и разработки. Однако сумма ассигнований американских фирм на научные исследования разработки возросла с 28 млрд. долл. до почти 40 млрд. долл., и в 1984 г. годовой прирост оценивался в 8 %. Другой аргумент состоит в том, что проблемы в области производительности порождаются государственным регулированием, влиянием налогов на снижение производительности, неудовлетворительными отношениями между администрацией и профсоюзами и ухудшением трудовой этики. Исследователи промышленности и консультанты обнаружили, что эти доводы также неверны. Истинной причиной являются неэффективность управления. Руководитель одной крупной консультационной фирмы Арнольд Джудсон считает, что "в настоящее время неэффективность управления является единственной главной причиной снижения производительности в Соединенных Штатах. Другой промышленный консультант Ричард Маккин собрал данные от 109 ведущих руководителей высшего уровня в области промышленного производства, транспорта, ведения конторских операций, коммунального обслуживания и обнаружил, что все они придерживаются мнения, что низкая производительность является результатом неудовлетворительного управления. Это произошло потому, что руководители применяют бессистемный подход к обеспечения производительности, отсутствовала удовлетворительная координация между различными подразделениями, выделяется недостаточно средства на обучение и повышение квалификации руководителей и среднего управленческого персонала предприятий. Результатом явилось то, что Япония и некоторые другие страны сильно обогнали Соединенные Штаты.

Что должны делать руководители? На этот вопрос существует много ответов. Основной из них состоит в том, чтобы понять, каким образом такие причинные переменные, как эффективное руководство, хорошо спроектированные предприятия и заинтересованный в результатах труда персонал могут в совокупности повысить производительность.

Когда заходит речь о методах управления операциями, то многие бросают свой взор на Японию. Успехи этой страны в таких областях, как автомобилестроение, вычислительная техника, фотоаппаратура, радиотехника, телевизионная аппаратура и часа, породило зависть

к ней во всем мире. Оказалось, что Япония знает, как делать вещи лучше, чем ее конкуренты. Чем объяснить такую их способность? Некоторые люди считают, что причиной является японская трудовая этика. Это неизлечимые работоманы, которые с радостью заканчивают одно дело и тут же бросаются на другое. Они также с очень большим уважением относятся к своим коллегам по работе, предпочитая групповой подход в отличие от американского индивидуализма. Однако в настоящее время стало очевидно, что японская трудовая этика со всей окружающей ее мифологией, начинает испытывать серьезные изменения. Рассмотрим лишь некоторые случаи, о которых сообщал журнал Форчун:

1. Работники редко прогревают свои станки раньше, чем начнется их смена.

2. Если при завинчивании винта часы пробьют пять раз, работники сразу же прекращают его завинчивать и покидают рабочее место.

3. Отказываясь от традиции, молодые руководители-стажеры фактически используют все предоставляемые им 15 суток отпуска.

4. Молодые японцы очень упорно трудятся в рабочее время, но не желают выходить за строгие рамки служебных обязанностей и делать работу не просто хорошо, а на самом высоком уровне.

5. Все большее число выпускников колледжей в настоящее время считают себя в большей степени ориентированными на дом, не на фирму. Что вызывает эти изменения? Одной из наиболее важных причин является экономика. Как только дела начинают идти лучше, многие японцы не чувствуют необходимости продолжать работать так же упорно, как и ранее. Они предпочитают больше времени проводить в семье и с друзьями. После окончания рабочего дня они идут домой. Не приведут ли эти перемены к снижению производительности труда в Японии? Этого никто не знает наверняка. Однако становится очевидным, что Соединенные Штаты - не единственная страна, где трудовая этика ослабляется, что побуждает некоторых специалистов считать, что этика в большей степени основана на экономических факторах, чем определяется культурными традициями.

Меры по повышению производительности. Существует много способов, которые организации применяет, пытаясь достигнуть этого. К числу наиболее важных мер относятся:

- долговременное участие руководителей как часть их личных усилий по повышению производительности;
- информирование работников о необходимости повысить внимание к производительности;
- привлечение работников к установлению реальных и выполнимых заданий по производительности;
- создание климата, способствующего сосредоточению усилий на вопросах производи-

тольности;

- вознаграждение тех, кто способствует достижению прогресса в этой области ;
- непрерывный поиск новых путей повышения производительности.

Последняя мера приводит, в частности, к появлению новой технологии на предприятиях.

Таблица 1. Причины успеха или неудач при повышении производительности

Причины успеха	Процент
Капиталовложения в производственные средства, оборудование и процесс	72
Участие и вовлеченность руководителей высшего уровня	61
Хорошие системы финансового контроля и информационные системы	45
Хорошие взаимоотношения между работниками	38
Хороший обмен информацией	35
Наличие во всех подразделениях компетентных руководителей среднего уровня	34
Эффективно работающий персонал производственных, технологических и инженерных подразделений	29
Координация действий и сотрудничество служб подразделений организации	27
Обучение и повышение квалификации административного и управленческого аппарата	23
Предвидение технических последствий производственной деятельности на конструкцию изделий и технологию	22
Всесторонний систематический подход в масштабе всей фирмы к повышению производительности	20
Профессиональное обучение работников	20
Квалифицированная рабочая сила, проявляющая готовность к сотрудничеству	16
Стимулы и вознаграждения	14
Сотрудничество с руководителями профсоюзов	6
Несогласованные и неплановые усилия по повышению производительности	66
Неудовлетворительная координация между подразделениями или функциональными областями по повышению производительности (чрезмерная самостоятельность служб или подразделений)	42
Недостаточные капиталовложения в профессиональное обучение к повышению квалификации руководящего и управленческого персонала.	41

Прохладное отношение и слабое участие со стороны руководителей высшего уровня	40
Недостаточное знание инженерным персоналом последствий производственной деятельности для конструкции изделий и технологии	39
Недостатки в организации производства и изготовлении продукции	39
Слабый контроль на нижнем уровне	35
Неудовлетворительный обмен информацией	32
Недостаточные капиталовложения в профессиональную подготовку работников	32
Неудовлетворительные системы финансового контроля или информационные системы	24
Слабые руководители среднего уровня	21
Ослабление трудовой этики	20
Отсутствие стимулов или соответствующих вознаграждений (отсутствие стремления)	20
Нехватка капиталовложений для приобретения совершенных производственных средств и оборудования	17
Неудовлетворительные взаимоотношения между работниками	9
Неудовлетворительные взаимоотношения с руководителями профсоюзов	8

Примечание: Обследование производительности производилось на основе выборки. Состоящей из 236 руководителей высшего уровня, работающих в 195 промышленных фирмах США. В этой таблице перечисляются названные ими причины успехов или неудач в повышении производительности.

Многие из них определяют недостатки развития мотивационного менеджмента. Одним из элементов менеджмента является *мотивация* сотрудников. Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников управленческого труда, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и особенно в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса. Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непромышленной сфер деятельности. Сравнительный анализ мотивационных систем,

применяемых на предприятиях (фирмах) многих стран наглядно показал, что каждая в отдельности модель мотивации не имеет адекватных признаков и существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом. Даже в условиях централизованного управления экономикой, когда тарифная и премиальная системы были строго регламентированы, отдельные предприятия находили и разрабатывали свои модернизированные системы мотивации, побуждавшие работников конкретного предприятия трудиться более эффективно и качественно, хотя инновации в этой области происходили, как правило, при условии предоставления им определенных правовых преимуществ в порядке эксперимента.

Очень часто руководитель, чтобы повысить трудовую дисциплину, отдачу сотрудников начинает манипулировать двумя рычагами: изменение заработной платы и увольнение «проблемных» сотрудников с последующим наймом новых. Иногда ситуация меняется, но в большинстве случаев через определенный период времени проблема мотивации персонала становится актуальной вновь.

Можно успокоить себя тем, что «здесь им слишком хорошо платят, никуда они не денутся». Но, к сожалению, практика показывает, что этого не происходит. Причина — в отсутствии комплексного профессионального подхода к работе с персоналом. Ведь проблема мотивации труда не существует сама по себе, в отрыве от других проблем предприятия. Следовательно, и решить ее невозможно, не выяснив, причин. Провести оценку и диагностику организации, то есть понять, с каким участком предприятия нужно работать. Ведь для того чтобы действие имело эффект, оно должно быть целенаправленным. Пытаясь мотивировать людей исходя из своего видения ситуации, руководитель действует по стандарту «я знаю, чего вы хотите». Довольно часто это срывается. Против повышения зарплаты никто обычно не возражает. Но, к сожалению, на этом этапе пока не все руководители могут похвастаться мотивационным пакетом, разработанным исходя из потребностей конкретной организации. Мотивационный пакет предприятия — это ряд мер, направленных на увеличение влияния мотивирующих факторов и снижение влияния демотивирующих.

Под мотивирующими факторами понимаются факторы, положительно сказывающиеся на эффективности работы персонала, под демотивирующими — факторы, сказывающиеся отрицательно. Очень важно выявить эти факторы.

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

трех мотивировок невозможно в силу исходного противоречия основных задач нанимателя (получить от работника максимум при минимуме затрат) и наемного сотрудника (наоборот).

Однако правильная система мотивирования сотрудников позволяет максимально сблизить их цели.

## Модуль 1. Система мотивационного менеджмента

### Глава 1.1. Мотивация в системе управления

*Процессный подход к исследованию управления.* Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей - это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Действий, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций,

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование; организация; распорядительство (или командование); мотивация; руководство; координация; контроль; коммуникация; исследование; оценка; принятие решений подбор персонала; представительство, переговоры, заключение сделок и т. д. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Функциональный подход к исследованию управления широко представлен не только в науке. Он четко прослеживается и в практической деятельности - в элементарном представлении управления как системы и ряда функциональных подсистем, методах проектирования работ и организационных структур, должностных инструкциях, поэтапности процессов управления и в фиксированных процедурах, и т.д.

Таблица 1.1 - Функции управления по представлениям некоторых авторов

Функции	Файоль	Бедаян и Глюк	Серто	Десслер	Гриффин	Кунц Одо-нел Вай-рих	Крейтер	Шернер-хорн	Стоунер	Мескон Альберт Хедоури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
контроль	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
координация	+									

<b>руководство</b>		+		+	+		+	+	+	
<b>оказание влияния</b>			+							
<b>управление</b>						+				
<b>стимулирование</b>							+			+
<b>командование</b>	+									
<b>организация</b>	+	+	+	+	+	+		+	+	+
<b>подбор персонала</b>		+		+		+	+			
<b>принятие решений</b>					+				+	
<b>планирование</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Управление рассматривается как взаимосвязанный функциональный процесс. Сторонники школы процесса управления рассматривают выполнение обязанностей руководителем как процесс, состоящий из взаимосвязанных функций.

Сторонники, этой школы считают, что процесс управления является универсальным, что основные управленческие функции выполняются всеми руководителями, независимо от вида предприятия, рода деятельности или занимаемого уровня в иерархии: т.е. руководитель промышленного предприятия, руководитель лечебного учреждения в руководитель местного отделения полиции выполняют одни и те же управленческие функции. Это относится также и ко всем их подчиненным более низкого уровня, хотя доля времени, уделяемого руководителями каждой функции, будет разной в зависимости от уровня. Например, при использовании вновь для иллюстрации планирования, организации работ и контроля руководители более низкого уровня, занимавшиеся более конкретной и более рутинной работой, в значительно большей степени связаны с контролем, чем с планированием и организацией работ. Однако по мере продвижения вверх по организационной цепочке работе требует все большего творчества и организационных способностей, что ведет к увеличению времени, необходимого для планирования, и уменьшению времени, требуемого для контроля. Эти пропорциональные соотношения показаны на рис. 1.

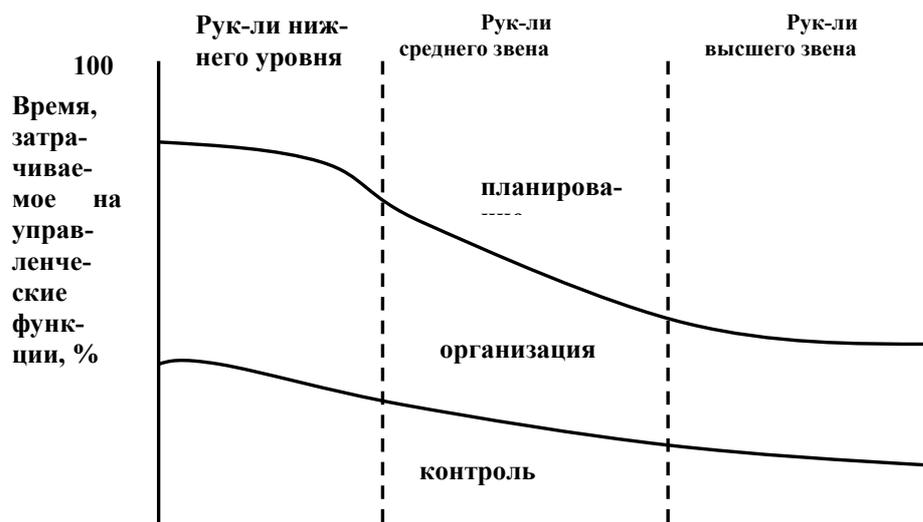


Рис. 1.1. - Функции, выполняемые руководителями на различных уровнях иерархии

Первым автором, формализовавшим науку организации, был Фредерик У. Тейлор, работы которого получили значительное развитие в связи с тем, что они совпали с возникновением новой формы производства. Инженер по образованию, он интересовался интенсификацией труда: разложением произ-

Вход	Выход
Функции управления	Конкретная форма мотивации
Контроль за производством продукции	Система премирования; участие в прибыли.
Принятие решений	Привлечение работников к установлению задач.
Координация	Создание благоприятного климата в организации.
и т.д.	и т.д.

Рис. 1.2. - Взаимосвязь функций управления и формой мотивации

водственных заданий на простые операции заданной деятельности посредством инструкций, и представлением средств работы, что позволило ему индивидуализировать и разделить на мелкие части выполняемые человеком работы. Таким образом, появилась возможность рас-

считывать зарплату в зависимости от выработки и заставить рабочих повысить индивидуальную производительность труда. С другой стороны, простота выполняемых операций обеспечило быстроту, источник производительности труда, но в качестве неизбежного следствия она приобрела повторяемость и монотонность, которые могли ущемлять потребности человека в диверсификации.

Первый доклад Тейлора, сделанный им в 1895 г. назывался “Сдельная оплата труда”, в котором было предложено, на основании результатов исследования, установление нормы суточной выработки..

Второй доклад в 1903 г. Тейлор озаглавил “Управление предприятием”, где он показал необходимость установления высокой заработной платы и низкой себестоимости изделия.

В книге “Принципы научного управления”, изданной в 1911 г., он сформулировал четыре принципа:

1.Необходимость разработки научного подхода для каждого элемента рабочих заданий с целью замены эмпирического метода.

2.Производить научный отбор, обучение, профессиональную подготовку и повышение квалификации работника.

3.Дружеское сотрудничество с людьми, чтобы вся работа выполнялась в соответствии с разработанными научными принципами.

4.Равномерное распределение труда и ответственности между персоналом и руководителями.

Такая производственная логика оказалась особенно пригодной для социальных условий начала 20-го века: промышленность тогда привлекала большое количество сельскохозяйственных рабочих без технических навыков, и только организация труда по Тейлору могла включать таких рабочих в производственный процесс, за счет строго регламентированных правил, норм и т.д.

Говоря о школе научного управления мы можем сказать, что она направлена на рациональную организацию производства, однако, нельзя не отметить, что проблема мотивации пронизывает все моменты управления, в таких формах как сотрудничество, обучение и создание заинтересованности в выполнении определенного уровня производительности труда.

Генри Файола называют отцом классической или административной школы управления. В 1916 г. Файоль написал монографию “Промышленность и общее управление” в которой описал 14 принципов: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство управления, подчинение индивидуальных интересов общему благу,

Удалено: ¶

вознаграждение персонала, централизация, иерархия, порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива честь мундира и 4 функции управления.

Особо следует раскрыть принцип вознаграждения, выдвинутый Файолом.

Он считал, что все работники должны получать вознаграждение за свой труд и что система платежей должна обеспечивать справедливое вознаграждение, поощрять инициативу путем вознаграждения успешной работы и не выходить за приемлемый предел ( см. 218, с.9-85 ). Таким образом, можно сказать, что Файол стимулирование выделяет не как функцию, а как принцип управления.

Именно этот принцип-функцию он развернул очень подробно, чтобы показать возможные формы стимулирования персонала (поденная плата, премии, участие в прибылях, добавление натурой - как мера улучшения быта). Следовательно, можно говорить, что для того чтобы функции управления были реализованы или реализованы эффективно следует выполнить один из принципов - в частности стимулирование.

Школа человеческих отношений началось с эксперимента в фирме “Вестерн Электрик”, революционизировавшей принципы Тейлора показав, что человек работает не только по экономическим мотивам. С 1924 года Элтон Майо проводил на этом заводе исследования, которые подтвердили, что климат на предприятии может влиять на производительность. Предназначенные сначала для измерения влияния факторов окружающей среды на выработку (а именно освещения), эти эксперименты постепенно сделали очевидным влияние психологических факторов на производительность труда. Предприятие не является более только совокупностью межличностных отношений, в которой групповое сознание становится решающим.

Действительно, согласно этим исследованиям, которые длились до 1932 года, группа сама устанавливает себе нормы выработки, контролируя изнутри свою производительность, и ознаменовало собой начало формулировки принципов взаимоотношений между членами коллектива. С тех пор при организации предприятия принято учитывать различные факторы мотивации и, следовательно, разрабатывается другая система управления, где оставляется больше самостоятельности рабочим.

Этот анализ предполагает, что действия мотивированы социальными факторами, и это дало повод к созданию названной школы человеческих отношений, основными творцами которой были Элтон Майо, Морено (изобретатель социометрии и аналитик межличностных отношений), также как и Курт Левин, который изучал динамику групп.

Важная разработка этой школы касается анализа возможностей и стилей управления, она была проиллюстрирована Ликертом, который, после того, как показал, что производи-

тельность зависит от удовлетворения потребностей, выдвигает направление о необходимости развития осознания рабочим своей роли и, своего вклада.

Это движение, называемое также “школой социальных систем” придает большое значение социальным переменным, его представителем является Честер Барнард, свои взгляды он выразил в книге “Функции руководителя” (1938 г.). В которой он выделил три функции управления:

- 1) создание и использование системы коммуникаций;
- 2) эффективное использование работников организации и стимулирование их служебного роста;
- 3) формулировка целей и задач организации.

Ч.Барнард доказательно объясняет это своей теорией признания полномочий. Для аргументации того, что мотивация необходимая часть управления мы рассмотрим его теорию полномочий. Барнард подчеркивает необходимость побуждения подчиненных к сотрудничеству. Полномочия зависят от того подчиняются или не подчиняются подчиненные. А для этого необходимо создать у подчиненного “область безразличия”, распоряжения попадающие в эту область исполняются безоговорочно. С точки зрения мотивации нас интересуют методы создания этой области. Для этого необходимо создать у работников ощущение, что они получают от организации больше, чем дают ей. А один из наиболее эффективных методов создания области безразличия –с помощью которой мотивация работника становится наиболее эффективной.

Параллельно развивалось психосоциологическое направление, которое расширило мотивацию до психологических факторов путем изучения индивидуальностей активных участников системы. Э. Маслоу формализовал анализ человеческих потребностей, предложив порядок их подчиненности, тогда как Крис Арджирис показал, что человек ищет удовлетворения этого ряда психологических потребностей путем участия в организации. Он поставил перед собой задачу изучить этапы развития личности, организационные конфликты путем анализа способов, которыми организация может удовлетворить или нет потребности.

Заслуга объединения этих двух течений принадлежит Фредерику Герцбергу, который показал, что мотивация зависит от факторов, присущих работе (касающихся ее содержания и сложности), удовлетворение которых вызывает повышение производительности, и от внешних факторов (гигиена безопасности), которые необходимо обеспечивать, но которые мало влияют на производство.

Большое количество работ школы социальных систем (бихевиористизм) появилось вместе с учетом технологической окружающей среды, рассматриваемой в качестве изучаемой переменной величины: вся техническая система приводит в действие социальную сис-

тему, которая в свою очередь плотно входит в рамки более или менее стабильных ситуаций (Трист, Эмери 1960 г.). С тех пор принято исследовать обе системы одновременно. Технология определяет границы возможного типа организации, но в организации труда имеются социальные и психологические предпосылки, независимые от технологии. Технические и социальные ограничения воздействуют друг на друга.

Х. Симон переформулировал сначала рациональность системы организации труда по Тейлору, основанной на классическом принципе максимализации: “человек обречен на ограниченную рациональность” в мероприятии, где он не может оптимизировать использование экономических ресурсов из-за отсутствия полной информации, довольствуясь соответственно первым решением, которое ему покажется удовлетворительным. Анализ принятия решения показал важность одного до тех пор неучтенного направления - информации. То есть хорошее решение вытекает из близости источника информации и его использования (действия), и децентрализация находит оправдание в современных организациях.

Таким образом, Симон присоединяет понятия Ликерта о необходимости децентрализованной ответственности и децентрализованной власти. Следовательно, он добавил постулаты школы человеческих отношений, включая этот новый фактор, который является кроме того очень важным рычагом мотивации.

Развитие науки управления показывает расширение сферы влияния от организационной до социально-психологической. Это отразилось и в определении управленческих систем, а именно их уровней. Существует несколько подходов к классификации этих уровней. Талкотт Парсон предложил три управленческих уровня в иерархии сложных организаций: технический, организационный и институционный, что выражается и в их отношении к формам взаимоотношений между руководителем и подчиненным.

Технические менеджеры имеют инженерную точку зрения. Они стремятся производить товары и услуги как можно более экономичным способом, они склонны к подходу с инженерной точки зрения.

Институционные менеджеры имеют философскую точку зрения. Они все внимание сосредотачивают на обеспечении выживания организации. Это достигается двумя способами. Во-первых, институционные менеджеры непрерывно следят за окружением, выявляя как возможности, так и угрозы. Во-вторых, на основе обнаруженных тенденций они разрабатывают стратегии кооперации и конкуренции с учетом выявленных элементов, тем самым сокращая неопределенность. Чтобы производить такое обследование и строить жизнеспособные стратегии, они нуждаются в наличии долговременной перспективы. Они склонны к философскому подходу, что позволяет преобразовывать качественные перемены окружения в

количественные оценки их воздействия на организацию. Для этого требуются мудрость, опыт и здравые суждения при формулировке стратегии.

Организационные менеджеры являются посредниками. Они координируют усилия технического и институционального уровней. Чтобы выполнять это, организационный менеджер должен быть чем-то вроде политика, способного видеть краткосрочную и долгосрочную перспективу, в зависимости от ситуации, и способного достигать компромисса между техническими и институциональными менеджерами.

Идеальной концепции управления, тем более в настоящее время, нет, происходит конвергенция концепций. Слияние также происходит между исследованиями индивидуального трудового и группового поведения. Исследователи, заинтересованные в изучении одного направления понимают, что другое нельзя игнорировать. Действительно, авторы в области организационного поведения теперь начинают понимать, что поведенческие элементы в групповых операциях должны быть тесно увязаны с организационным проектированием, комплектованием персонала, планированием и контролем. Теперь признается и лучше понимается воздействие технологии на организационную структуру, схемы поведения и общий процесс управления. Некоторые исследователи менеджмента начинают осознавать, что их акценты на количественные инструменты недостаточны, чтобы правильно делать дело. Работа менеджера более всесторонняя и сложная, чем этот подход, поэтому сейчас наблюдается сдвиг в сторону включения числа качественных методов в управление и в частности в мотивацию труда.

К числу наиболее важных мер относятся: а) долгосрочное участие руководителей как часть их личных усилий по повышению эффективности производства; в) информирование работников о необходимости повышенного внимания к производительности труда; г) привлечение работников к установлению реальных и выполняемых заданий по производительности; д) создание климата, способствующего сосредоточению усилий на вопросах производительности; е) вознаграждение тех, кто способствует достижению прогресса в этой области; ж) непрерывный поиск новых путей повышения эффективности производства и др. Последняя мера приводит, в частности к появлению новой технологии на предприятиях и внедрению новых наиболее совершенных форм мотивации персонала.

Изучение систем мотивации на предприятиях России и многих зарубежных стран позволило выявить эволюцию их совершенствования с начала XX в. по настоящее время.

По нашему мнению, процесс эволюции можно разделить на восемь этапов:

- На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.

- На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.
- На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления, применяемого руководителем.
- На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.
- На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.
- На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.
- На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).
- На восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Разработка и реализация эффективных мотивационных моделей среди управленцев будет способствовать внедрению новых принципов управления кадровым потенциалом, которые успешно применяются в ряде зарубежных стран (США, Японии, Германии), например:

- глубокие убеждения всех работников предприятия в совместных этических ценностях;
- политика полной занятости (пожизненный найм на работу);
- неуклонное обогащение трудовой деятельности;
- личные стимулы к трудовой деятельности;
- неспециализированная карьера, т.е. привлечение работника к одной или нескольким различным видам деятельности на протяжении всей карьеры.

***Вопросы для самопроверки:***

- 1. Роль мотивации в процессном подходе к управлению.***
- 2. Можно ли мотивировать исполнение каждой функции управления?***
- 3. Кто первый заговорил о необходимости мотивации работников?***

4. *Кто первый формализовал анализ человеческих потребностей, предложив порядок их подчиненности?*
5. *Кто показал, что человек ищет удовлетворения ряда психологических потребностей путем участия в организации?*
6. *Какие менеджеры имеют философскую точку зрения?*

## **Глава 1.2. Понятие мотивационный менеджмент**

Если мотивация — это совокупность факторов, побуждающих к определенным действиям человека. То что такое мотивационный менеджмент?

Это мотивация как действие, как процесс. Истинные мотивы — это то, что существует внутри человека. Суть мотивационного менеджмента заключается в том, чтобы активизировать именно эти мотивы, которые у данного человека уже есть. Сделаем какую-то часть вознаграждения переменной, зависящей от усилий сотрудника, — и пробудятся в человеке важные мотивы, которые повышают эффективность его деятельности. Но на самом деле это пробуждает положительные реакции в одних и тревогу в других. Следовательно, не всегда это будет повышать эффективность деятельности. Каждого человека, которого мы пытаемся мотивировать, нужно изучать.

То есть в мотивационном менеджменте куда больше не воздействия, а исследования: если хочешь мотивировать правильно и эффективно — сначала исследуй того, с кем собираешься работать, и мотивируй точно в цель. Для кого-то ведущим окажется мотив честности, для другого — независимости, для третьего — мотив познания и причастности к группе.

С другой стороны, можно идти путем отбора. Если мы рассматриваем новую, только что появившуюся компанию, то вы как руководитель можете собрать таких людей, которые будут работать на пике своих возможностей, потому что иначе не могут. Действительно, можно нанимать таких людей, для которых работать хорошо- дело чести, и, казалось бы, экономить на дополнительной мотивации. Таких людей, как правило, на рынке немного, и они дорого стоят. То есть их нужно купить. При этом платить им меньше, чем они действительно стоят на рынке, нельзя: в этом случае будет нарушено их чувство справедливости, они не будут ценить вас как своего руководителя- и через какое-то время уйдут к другому, более «справедливому» директору.

То есть для таких людей деньги являются не материальным стимулом, а, скорее, моральным - мерой адекватной оценки, мерой уважения.

И если нет адекватной оценки их заслуг и способностей — это их крайне демотивирует. Таким образом, пока исследовательская часть не завершена и мы не можем

с минимальными усилиями добиться максимального эффекта, самое важное- не оказывать демотивирующего влияния.

Самая типичная ошибка — это создание слишком жесткой системы мотивации, жесткой и единообразной.

Вот лишь некоторые из возможных факторов демотивации, которые, на наш взгляд, оказывают ключевое влияние:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Мы расположили эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

**1. Нарушение негласного "контракта".** При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среде обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, пер-

спектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

**Рекомендации:** максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

## **2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.**

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

**Рекомендации:** одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний... Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. .... Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что "торча в этой дыре", он забывает лучшее, что знал.

**3. Игнорирование идей и инициативы.** Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

**Рекомендации:** прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

**4. Отсутствие чувства причастности к компании.** Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

**Рекомендации:** Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений. .

**5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.** В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у

каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

*Рекомендации:* Для сотрудников "рутинной" сферы создавайте время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

**6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.** Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

*Рекомендации:* радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

**7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.** Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

*Рекомендации:* в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Нам хотелось обратить внимание руководителей на этот особый фактор поведения сотрудников - внутреннюю мотивацию, потому что, к сожалению, по нашим наблюдениям, он

остаётся в стороне. Однако такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников - и это уже достаточная причина, чтобы вернуть внутреннюю мотивацию в круг обсуждения. Мы надеемся, что изложенные нами идеи и рекомендации дадут импульс к лучшему пониманию персонала компаний и реализации неиспользуемого до этого потенциала сотрудников.

Как Вы могли заметить, многие из предложенных рекомендаций достаточно просты и являются составляющей частью эффективного управления. Тем не менее, опыт показывает, что предлагаемые нами действия действительно помогают бороться с демотивацией. Это означает не позволять снижаться эффективности труда, и, в конечном счете, удерживать ценных специалистов в организации.

Очень важно, чтобы то, как мы пытаемся удовлетворить мотив человека, удовлетворяло самого этого человека. Мотивация должна быть честной, и она должна быть естественной. Нельзя говорить человеку: «Любишь рыбалку, да? Значит, так: завтра, в пять утра, весь отдел едет на реку». Это все равно, что к человеку, который просто мечтает вволю поесть черной икры, приставить двух санитаров с ведром, которые будут заталкивать в этого несчастного икру ложками.

Следовательно, мотивационный менеджмент — это определенная установка, специфическое мировоззрение, концепция. Существуют некоторые объективные показатели, которые считаются по-настоящему мотивирующими или демотивирующими. И это показатели, которые далеко не сразу приходят в голову. Например, соотношение в оплате труда между подчиненным и его непосредственным начальником. Подчиненный может знать конкретные цифры, а может представлять их по косвенным признакам. Так какое же соотношение будет оптимальным? Причем оптимальным с двух сторон: с одной стороны — чтобы оно казалось справедливым, не ущемляющим прав, а с другой стороны — чтобы стимулировало к росту в данной фирме. Чтобы человек понимал, что если он успешен на своем месте, то вскоре займет следующий пост в корпоративной иерархии и его заработная плата вырастет соответственно затраченным усилиям. Должен быть баланс, должна быть перспектива- и наглядные примеры соблюдения и выполнения оных.

Мотивационный менеджмент не сосредоточен в определенной точке корпоративной пирамиды, он — везде, он пронизывает ее сверху донизу.

Проблемы организации, связанные с низкой мотивацией персонала к работе, могут быть самыми разнообразными и проявляться в виде следствий в других, на внешний взгляд, мало связанных областях деятельности организации. Приведем далеко не полный список типичных затруднений и проблем, имеющих отношение к мотивации персонала.

- Высокая текучесть кадров

- Высокая конфликтность
- Низкий уровень исполнительской дисциплины
- Некачественный труд (брак)
- Нерациональность мотивов поведения исполнителей
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
- Халатное отношение к труду
- Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
- Проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности фирмы
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
- Низкий уровень межличностных коммуникаций
- Сбои в производственном процессе
- Проблемы при создании согласованной команды
- Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников
- Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
- Низкая эффективность методов нормативного описания труда
- Неудовлетворенность работой сотрудников
- Низкий профессиональный уровень персонала
- Безынициативность сотрудников
- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
- Неудовлетворительный морально психологический климат
- Недостаточное оснащение рабочих мест
- Организационная неразбериха
- Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
- Незрелость социокультурного предприятия
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
- Неналаженность системы стимулирования труда
- Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
- Низкий моральный дух в коллективе
- Проблемы в управлении персоналом, склонным к честолюбию, карьерному росту
- и многие другие.

***Вопросы для самопроверки:***

1. *Что такое мотивация?*
2. *Что такое мотивационный менеджмент?*
3. *Перечислите факторы демотивации.*
4. *В какой части корпоративной пирамиды сосредоточен мотивационный менеджмент?*

### **Глава 1.3. Экономическая сущность мотивации**

Мотивация - это побуждение людей к деятельности. С одной стороны, побуждение “навязанное” извне, с другой - самопобуждение. А главными рычагами побуждения являются мотивы и стимулы. Это становится очевидным при определении данных терминов в буквальном смысле. Мотив (лат. *motivus*) - движущийся; внутренний импульс, намерения, которые заставляют человека двигаться в определенном направлении. Для психолога мотив - движущая сила внутреннего механизма принятия человеком решения. Для социолога мотив - роль внешнего индикатора поведения людей. Юрист видит в мотиве объяснение правомерного или отклоняющегося поведения. А экономическая теория должна синтезировать эти точки зрения, но не игнорировать их.

Мотивировать, на первый взгляд, это - заставлять человека двигаться в определенном направлении, используя его внутренние импульсы, желания, эмоции. Так, В.Г.Асеев определяет мотивирование следующим образом : мотивирование это - такое отражение действительности “ при котором возникает некоторая неопределенность, и происходит выбор в актуализации того или иного побуждения из целого их ряда”. Более точное понятие, с экономической точки зрения : мотивирование это - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

На наш взгляд, толкование термина мотивации представлено в литературе достаточно однородно. В качестве примера приведем наиболее распространенные . Мотивация “внутренне субъективно-личностное побуждение к действию”, мотивация как “побуждение, вызывающее активность организма”, мотивация - побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Более развернутое понимание мотивации, причем не как одномоментного акта, а как процесса можно представить следующим образом: как личное обоснование причин выполнения определенных действий под воздействием движущих сил находящихся вне и внутри индивида, которые задают границы и формы деятельности и придают последней направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Однако, данное определение не отвечает на основной вопрос - в чем экономическая сущность данной категории .

Предпосылками исследования мотивации как экономической категории являются входящие в него индивиды, “их деятельность и материальные условия их жизни, как те, которые они находят уже готовыми, так и те, которые созданы их собственной деятельностью”. Тем самым мотивация как социально-экономическая система пронизывает все стороны жизни человеческого общества и каждого его члена. Познание единства элементов входящих в эту систему, предопределяет возможности познания всех сторон общественно-экономической жизни людей.

Человек как субъект деятельности функционально представляет собой единство социокультурного и биологического уровней. “Человек, - говорит К.Маркс, - является непосредственно природным существом. Человек есть телесное, обладающее природными силами, живое, действительное, чувственное, предметное существо”. Но телесная организация человека, его природные силы есть только предпосылка его самого, ибо “сущность “особой личности” составляет не ее борода, не ее кровь, не ее абстрактная физическая природа, а ее социальное качество”. Это социальное качество личности и определяет специфику системы мотивации. Специфика деятельности в бытии человека заключается в том, что человек выбирает, принимает решение относительно своих действий в существующих условиях на основе определенных форм мотивации, включающих ценностные ориентации, цели, мотивы и т.д., что делает его уникально-активным существом.

Материально-преобразующая направленность мотивации постоянно пребывает в состоянии развития, формы ее меняются под влиянием внутренних и внешних условий: конкретно-исторический период, общественно-экономические условия, накладывают определенные ограничения, или наоборот расширяют ее (мотивации) границы. Мотивация придает деятельности целесообразный и целенаправленный характер.

Анализируя мотивационные отношения, следует отметить, что их существование обусловлено взаимодействием людей в процессе производства. Однако, мотивационное отношение, рассматриваемое с позиций его содержательно-специфической определенности, существует в форме социально-экономической материальности, не имеющей какой бы то ни было чувственно грубой предметности. Проявляется же мотивационное отношение в форме предметных результатов процесса экономической деятельности, т.е. в неразрывной связи с веществом природы. В процессе существования мотивационных отношений их взаимодействующими сторонами выступают субъекты материального производства. Для процесса же проявления исследуемого отношения характерным является то, что его взаимодействующие стороны представлены в форме опредмеченных результатов труда субъектов материального производства, вследствие чего само производственное отношение как бы скрывается (а зна-

чит, его сущность в определенной мере искажается) за другого рода экономическими отношениями.

Характер взаимодействующих сторон мотивационных отношений обусловлен той движущей силой (потребностью и экономическими интересами), которая специфична для каждого из субъектов отношений и которая побуждает их вступать друг с другом во взаимодействие.

На наш взгляд через направленное развитие трудовых отношений осуществляется эффективный труд и формируется, развивается сам человек : развиваются его трудовые способности, совершенствуются производственные навыки, растет профессиональное мастерство, накапливается опыт. Однако, для осуществления этого в системе производственных отношений должны быть реализованы отношения направляющие это развитие - мотивационные отношения, именно они способны обусловить это развитие.

В процессе экономической деятельности активность взаимодействия субъектов, опосредствуясь взаимодействием каждого из них с вещественным фактором производства определяется формой мотивации. Однако, существует и обратное воздействие на развитие мотивации субъектами, которые оказывают его через изменения в экономическом процессе, вызванные совершенствованием форм экономической деятельности. Причем воздействие всегда предопределяется границами уровня развития производительных сил, формами их организации и степенью развитости самих субъектов материального производства.

Система социальной деятельности субъектов представляет собой сложный процесс субординации ее подсистем, координация которых между собой осуществляется на основе внутренней взаимообусловленности функций системы. Как социальная сфера человеческого бытия деятельность людей может быть дифференцирована на духовную и практическую. Духовная деятельность, обособляясь от деятельности материальной, включает в себя : науку, искусство, идеологию, литературу. Практическая деятельность в ее экономическом понимании подразделяется на материально- производственную (обработку природы людьми) и социально-преобразующую (обработку людей людьми). Отношения же мотивации направлены на материально-производственную деятельность опосредуясь социально-преобразующей деятельностью.

В практической деятельности субъект активно вносит информацию в объект труда преобразует его, тогда как в духовной деятельности субъект извлекает информацию из объекта, осуществляя преобразования над собой. Вместе с тем отмеченное различие не абсолютно, а относительно. Относительность самостоятельного существования практической и духовной деятельности вытекает из характера ее существования как системы социальной деятельности. В реальной действительности практическая и духовная деятельность тесно

взаимодействуют, взаимопереходят друг в друга, т.е. механизм осуществления мотивации проходит через то и другое, осуществляя социально-преобразующую деятельность, определяя объем и границы информации вносимой в объект, определяя направления его преобразования.

В развитии общественного производства мотивация предстает системой межличностных связей, выступающих как субъект-субъектные (руководитель - подчиненный) или субъект-объектные отношения (индивид как человеческий фактор и результат труда). Центральным звеном в обоих случаях является опосредование. В практической деятельности общества субъект-субъектные отношения мотивации опосредуются отношениями субъекта к объекту (труд).

По мере общественного развития мотивационные отношения развиваются и усиливаются. Первоначально деятельность всегда была направлена на преобразование природы. Отсюда и формы реализации этих отношений были менее разнообразны и в основе своей сводились к материальному стимулированию. Позднее же они стали направляться на взаимоотношения людей между собой. Стало происходить возрастание степени опосредствования отношений между людьми их отношениями к природе.

Главной сферой реализации мотивации субъектов общественного производства является трудовые отношения. Труд предстает как процесс саморазвития человека, активность которого, с одной стороны, побуждается конкретными формами мотивации, а с другой - выступает предпосылкой самой деятельности, движущим импульсом ее реализации. Следовательно, мотивация обуславливает реализацию интеллектуального и физического потенциала субъекта трудовой деятельности, как личного фактора производства, обуславливает трудовую активность субъектов с позиций существующей системы производственных отношений.

Мотивация оказывает определяющее воздействие на трудовую активность через целевую направленность и характер организации труда и производства, формирование у работника его ценностных ориентаций, осознание его места в общественном производстве, системе потребностей и интересов.

Сегодня, исходя из существующих условий на повестке дня остро стоят два вопроса: зачем нужно развивать способности и какие способности и как нужно развивать? Современные представления о развитии способностей свидетельствуют о том, что без ограничения сферы деятельности нельзя достигнуть их существенного развития. В силу этого во многих цивилизованных странах отказались от нацеленности на всестороннее развитие, а осуществляют курс на элективное, избирательное развитие способностей, на формирование профессионально компетентных работников.

Функционально-технологическое соединение факторов труда (рабочей силы, средств и предметов труда) определяет технологическую функцию трудовых отношений. Наличие множества целей в трудовой деятельности, рассредоточение ее по территории, необходимость синхронизации усилий при производстве продуктов внутри и между коллективами требуют выделения процессов мотивации и управления ими в качестве самостоятельной функции трудовых отношений. Мотивационно-управленческая функция представляет собой информационно-регулятивный процесс, осуществляемый особой группой работников. Управленчески-мотивационный процесс предполагает не только формулирование целей трудовой деятельности и способов их достижения, но и реализации возможностей мотивации работников, их функционально-трудового потенциала, выраженного в вознаграждении.

Таким образом, следует еще раз уточнить мотивационную функцию трудовых отношений. Она связана как с системой методов направляемых трудовые отношения на улучшение качественных и количественных показателей труда, заинтересованности работников в достижении больших результатов при меньших затратах, в их стремлении к повышению квалификации, развитию разносторонних способностей и т.д., а также предлагающая определенную компенсацию за это в виде различных форм поощрения. Так как труд (объект мотивации) есть процесс функционирования, потребления рабочей силы, то основной экономический смысл собственно мотивационных отношений состоит в управлении посредством мотивации рабочей силой, а через нее - трудовыми процессами и материальными объектами.

Под влиянием мотивации в содержании труда ассоциированных производителей происходят качественные изменения. Под ее воздействием труд становится более привлекательным, интеллектуальным, насыщается элементами творчества. В свою очередь, на данной основе происходит коренное преобразование условий труда и его содержания, возникновение новых методов управления трудовой деятельности.

Воздействие мотивации на содержание труда обнаруживается, однако, не только по линии целесообразной деятельности, но и приводит к изменениям, относящимся к самому индивиду, а это сопровождается возникновением нового отношения непосредственных производителей к труду и в конечном счете их новых взаимоотношений. Это значит, что изменения, вызываемые мотивацией необходимо анализировать с позиций не только содержания, но и формы труда. Воздействие мотивации на содержание труда осуществляется, следовательно, путем взаимообусловленного процесса совершенствования личного и вещественного факторов производства. Уровень развития мотивации предполагает соответствующие изменения индивидов, постепенно подводя их к состоянию, когда они будут выступать “в качестве главной основы производства и богатства”.

Творческая деятельность, лежащая в основе качественных изменений содержания труда, приводит к ускорению развития производительных сил общества, совершенствованию технологии производства и организации труда. Но чтобы эта деятельность в максимальной степени реализовала свои внутренние возможности в направлении качественного совершенствования элементов трудового процесса, она должна мотивироваться отношениями социально-экономической формы, посредством которой развивается содержание непосредственно общественного труда. Эти отношения составляют один из наиболее важных элементов, определяющих механизм экономического развития содержания труда и выступают как его общественная форма. Это, конечно, не значит что форма мотивации труда является главной детерминантой развития трудовой деятельности. Напротив, характер последней, обусловленный орудиями и средствами труда, определяет в итоге и отношения людей в производстве. Но именно от формы мотивации зависит возможность реализации его содержательного потенциала в направлении всестороннего и гармоничного развития субъекта производства.

Как категория экономических отношений мотивация отражает общее отношение всех членов общества к труду как таковому на данном этапе общественного развития, в той или иной экономической системе. Она выражает отношение по поводу необходимости и потребности в труде, соответствия личным потребностям и возможностям, удовлетворенности или неудовлетворенности трудом, стремления к труду или отчуждения от него и т.д. Как категория трудовых отношений мотивация на конкретном уровне характеризует оценки отдельных индивидов, профессиональных групп и других субъектов каждого вида труда и отношение к труду на конкретном рабочем месте (отношение к работе). Поскольку межсубъектные мотивационные отношения возникают по поводу формирования потребностей и нужд производства, создания материальных средств, благ и услуг, необходимых для их удовлетворения, основой межсубъектных отношений являются потребности и интересы, возникающие в процессе трудовой деятельности.

В настоящее время становится все более очевидным, что труд и потребности, материальное и духовное богатство дополняют и обогащают друг друга. При этом под материальными ценностями понимаются средства производства и предметы потребления, а политические, правовые, нравственные, эстетические, философские идеи образуют духовные ценности. Эти две стороны предполагают и дополняют друг друга, и без взаимного их обогащения не может быть развития человека. Поэтому ценность “человеческого фактора” - это вся совокупность его социального, духовного и материального значения, которое оно имеет в обществе. То есть следует прежде всего освободиться от взгляда на человека как на “трудовой ресурс”, избавиться от обезличивания, нивелирования человека.

С точки зрения управления мы должны рассматривать субъекты экономических отношений, анализируя их интересы, потребности, мотивы деятельности. В противном случае получается, что экономические категории, экономические законы и вся система производственных отношений действуют самостоятельно, автономно, без практической деятельности субъектов, они остаются выключенными из производственной деятельности.

Именно мотивационные отношения призваны во всей полноте реализовать эти субъектные отношения.

**Вопросы для самопроверки:**

1. **Что является главной сферой реализации мотивации субъектов общественного производства? Обоснуйте свой ответ.**
2. **Что является субъектом мотивационных отношений?**
3. **Что определяет ценность человеческого фактора?**

#### **Глава 1.4. Система мотивационного процесса**

**Итак, мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**Основная задача мотивации труда** – это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь приоритеты организации предопределены стадией ее развития: *становления, функционирования, развития или выхода из кризиса*. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач и возможно успешная работа всей компании (см. рис. 1.3.). Кроме того, мотивационно-кадровая политика фирмы должна соотноситься с внешней для организации ситуацией (экономической, политической, социо-культурной и т.п.)

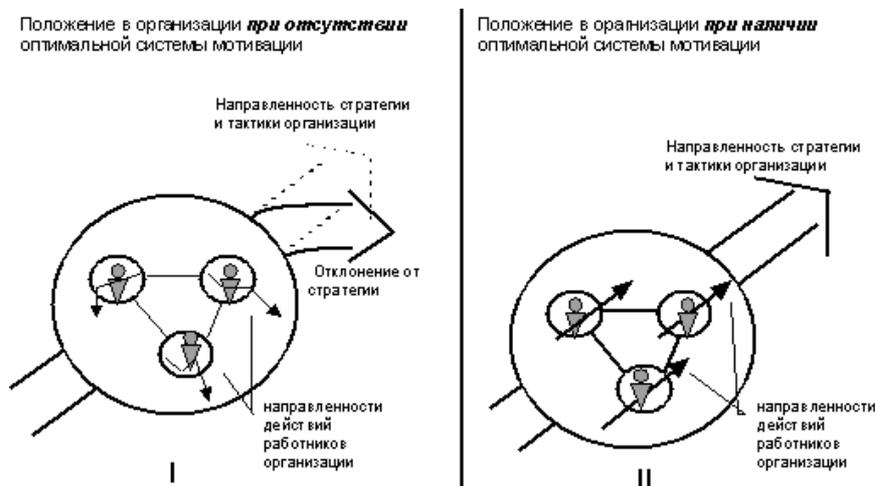


Рис. 1.3. – Мотивационно-стимулирующие факторы способствующие решению стратегических задач

Большинство содержательных разделов по мотивации, кочующих из одного учебника по менеджменту в другой, есть всего лишь легкие модификации текста из “Основ менеджмента” Майкла Мескона<sup>1</sup> и некоторых других западных источников. Однако, существующие теории мотивации, как показывает практика *не помогают* в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей и, тем более, в разработке гармоничной системы мотивации. Одна из наиболее интересных попыток в построении модели мотивации персонала сделана В. Бовыкиным в его работе “Новый менеджмент”<sup>2</sup>. Однако, в стремлении построить свою “теорию интересов” В. Бовыкин в полемическом задоре двинулся в направлении стирания уникальности человека, “нивелировки” различий в мотивационных направленностях людей. “Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах”, - так пишет В. Бовыкин, демонстрируя явную несоотнесенность своих утверждений с существующими психологическими реалиями. В то же время, В. Бовыкин ставит проблему мотивации персонала в настоящее время во главу угла, отмечая, что “путь... к наивысшей эффективности процесса управления лежит только через *решение проблемы эффективной мотивации труда...*”<sup>3</sup>. Он подчеркивает, в частности, что решить проблему мотивации можно только внедрив действенный механизм мотивации труда работников. Однако, очевидно, что для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, *требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений* между работником и предпринимателем. Не разделяя во всей полноте взглядов В. Бовыкина

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. С 369.

<sup>2</sup> Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. – 368 с.

<sup>3</sup> Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. – 368 с.

по теории менеджмента, однако, нельзя не согласиться со справедливостью вышеприведенного утверждения.

Ключевым пунктом является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение *правильного самоопределения работника*<sup>4</sup>. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации. Для начала попытаемся снизить степень неопределенности в понимании значений ключевых для темы понятий "*мотивация*" и "*стимулирование*".

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины “мотивация” и “стимулирование” как близкие по значению синонимы. Это в корне неверная и очень губительная для менеджеров-практиков традиция. В таком легкомыслии зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Не проведена четкая граница между “мотивацией” и “стимулированием” и в “стане” теоретиков менеджрии. Ограничимся определением мотивации, введенное таким авторитетом как Мескон М.Х. В своем знаменитом труде “Основы менеджмента” он пишет: “**Мотивация** – процесс *стимулирования* самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации”. Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом.

Давайте попробуем внести ясность в первую очередь по различию “стимула” и “мотива”. Приведем три определения стимула.

**Стимул** - это остроконечная палка, которой погоняли животных.

**Стимул** (лат. stimulus - стрекало, погонялка) – **внешнее** побуждение к действию, толчок, побудительная причина<sup>5</sup>.

**Стимул** - **физический** агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор)<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Система мотивации персонала Верхоглазенко Владимирстатья опубликована в журнале "Консультант директора", февраль №4, 2002. - С. 23-34

<sup>5</sup> Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС.- 1995

<sup>6</sup> Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996

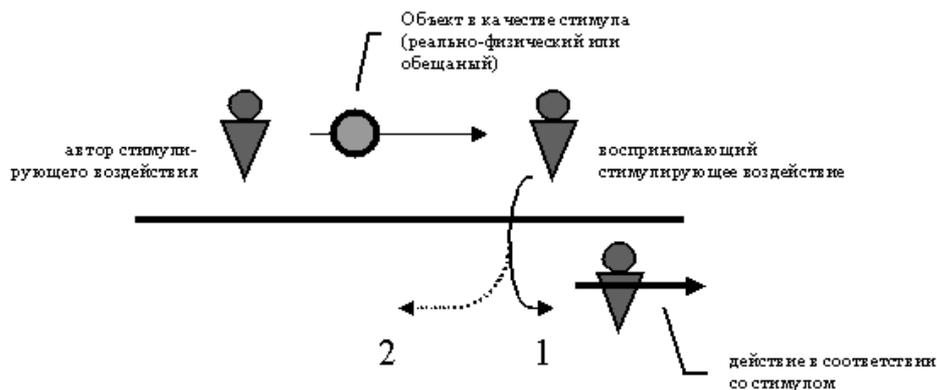


Рис. 1. 4. – Стимул как часть мотивационного процесса

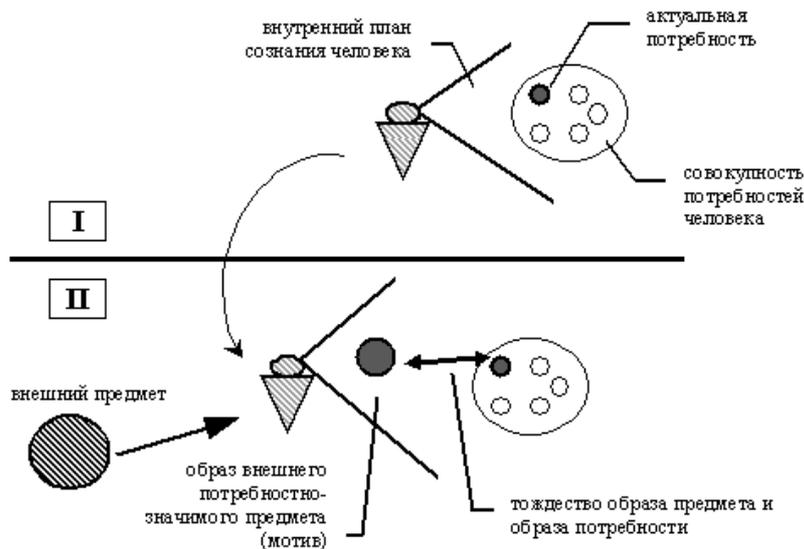
Из данных определений видно, что стимул это нечто *внешнее* по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна *способность “раздражать”* органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Подытожим: стимул задается человеку кем-то извне .

Теперь о “мотиве”. Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С., – внутри человека<sup>7</sup>. Другими словами, мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета<sup>8</sup>. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. “Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень”<sup>9</sup>, то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри (см.рис. 1.5.).

<sup>7</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа., 1994 – 224 с.

<sup>8</sup> Анисимов О.С.. "Методологическая версия категориального аппарата психологии", Новгород., 1990. – 334 с.

<sup>9</sup> Леонтьев Алексей Николаевич. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т.2, М.: “Педагогика”, 1983



**Рис. 1.5. - Потребности как часть мотивационного процесса**

Таким образом, стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям<sup>3</sup> (пребывание в комфортных условиях и т.п.)<sup>4</sup>.

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или, мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п. Мотивация может протекать у человека без посторонней помощи.

На стратегическом уровне по введенным критериям можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

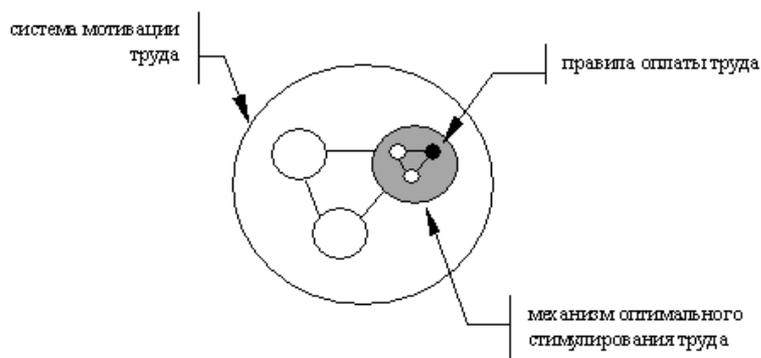
Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.

Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Почему же в сочетании мотивационной и стимулирующей политик "охватывающей" выступает мотивационная? Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии. Кроме того, практический опыт наиболее успешных японских компаний в области кадровой стратегии подтверждает то, что корпоративная культура и ценностные ориентации куда важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

Система мотивации труда должна включать в себя как часть механизм оптимального стимулирования труда (см. рис.1.6. ).



**Рис. 1.6. – Система мотивации**

Мотивация призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач.

Мотивация поощряет такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим мотивация должна быть направлена на:

- поддержание требуемой производительности;
- повышение производительности;
- поддержание норм организации;
- совершенствование норм организации.

Процесс мотивации можно разбить на несколько этапов. На первом этапе возникает *потребность*, то есть ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Общепризнанным является положение, что любая осознанная деятельность есть способ удовлетворения собственных потребностей "Никто не может сделать что-нибудь, не делая это вместе с тем ради какой-либо из своих потребностей"<sup>10</sup>. "Ближайшее рассмотрение истории убеждает нас в том, что действия людей вытекают из их потребностей, их страстей, их интересов... и лишь они играют главную роль"<sup>11</sup>.

Но что такое потребности, как определить их? Среди наиболее распространенных стоит выделить следующие.

Липсиц И.В., в учебнике по экономике для общеобразовательных учреждений, определяет потребности как «ассортимент и объём благ, которые люди хотели бы получить для удовлетворения своих нужд, если бы эти блага были доступны бесплатно и без ограничений»<sup>12</sup>.

Уткин Э.А., в работе позиционируемой как учебное пособие для преподавателей, аспирантов и студентов, изучающих курс менеджмента, утверждает, что «Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату»<sup>13</sup>. И автора мало смущает, что тавтологией выглядят его последующие заявления о том, что «Когда человеком ощущается потребность, она пробуждает в нём состояние нацеленности, устремленности.» и далее «потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, ...»<sup>14</sup>.

Бережной Н.М.<sup>15</sup> оптимальным считает приводимое им определение потребности согласно "Философскому энциклопедическому словарю" "Потребности - нужда или недоста-

---

<sup>10</sup>Маркс К., Энгельс Ф. Немецкая идеология. – Соч. 2-е изд., т. 2, с.245.

<sup>11</sup> Гегель. Соч.т.8. М.-Л. 1935, с. 20.

<sup>12</sup> Липсиц И.В. Экономика: в 2 кн. Кн.2: Учебник для 10 кл. общеобразоват. Учрежд. – 4-е изд., перераб. И доп. М.: Вита-Пресс, 2000, с.350

<sup>13</sup> Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000. с.13

<sup>14</sup> Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000. с. 65

<sup>15</sup> Человек и его потребности Автор: Бережной Н.М., редактор: Диденко В.Д. М., Форум, 2000, с.7; <http://lib.vvsu.ru/books/servis/page0007.asp>

ток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности". В своей работе «Человек и его потребности» Бережной Н.М., подчеркивает, что здесь «стержневым моментом является указание на то, что потребности - сегмент внутреннего мира человека, неосознанный побудитель активности».

Нельзя не согласиться с тем, что потребности это «компонента внутреннего мира» субъекта, «она не выходит за пределы соматического бытия человека, относится к характеристике душевного мира субъекта деятельности»<sup>16</sup>. Но потребность не есть проявление самой себя, а является проявлением ощущаемой необходимости согласования желаемых условий и объективных условий, в которых находится субъект.

Ощущаемый диссонанс между условиями комфортного существования человека и текущими условиями его существования, отражаются в головах людей в форме потребностей, причём отражаются приближенно, не полностью, согласно уровню восприятия и уровню знаний об условиях существования, в которых находится субъект. Чем больше несоответствие между условиями достаточными для комфорта и текущими условиями, тем острее необходимость в каком-то конкретном объективном дополнении или устранении условий (предмете, веществе, и т.д.), а соответственно, тем ярче в сознании субъекта некий идеальный образ существующей разницы условий.

Именно эта разница условий, представляющая собой необходимость, воспринимаются сознанием человека как потребность, либо группа потребностей.

Итак, **потребности** человека, есть **отпечатки** в его собственном сознании ощущаемой **необходимости** обеспечения соответствия комфортных и текущих условий его существования.

Однако, особенность психологии человека такова, что по достижении неких условий, он начинает видеть новые ещё более комфортные условия и так далее.

Отсюда постоянное движение - необходимости отражаясь в сознании порождают потребности, потребности порождают мотивы преобразовать текущие условия до состояния более комфортных, реализуя те или иные способы. По достижении некоего уровня повышения комфортности условий, у человека появляется новое видение уровня комфортных условий, а соответственно, открываются новые необходимости преобразования текущих условий в комфортные.

Иначе говоря, и сами необходимости человека результат не самих себя, а следствие соответствующих очередных потребностей человека.

---

<sup>16</sup> Человек и его потребности Автор: Бережной Н.М., редактор: Диденко В.Д. М., Форум, 2000

Необходимости могут быть непосредственными (в еде, воде, тепле, отдыхе и проч.) и опосредованными (в чувствованиях, в знаниях, в умениях,), через потребности являющиеся причиной следующих потребностей, таким образом, формируя многозвенные цепочки.

С развитием общества опосредованность потребностей разрастается (отпечатываясь в сознании людей новыми потребностями) разбегаясь с каждым витком развития человечества. А с разрастанием опосредованности потребностей, с разрастанием их многозвенности и многосложности, растет сложность и неоднозначность их восприятия. Отсюда возникают коллизии «переоценки ценностей», в особенности после достижения желаемого (т.е. объектного воплощения потребности). Когда человек, достигнув желаемого, приходит к выводу: это типичное «не то», или «почти то», но все-таки «не то» и т.д.

Вот как описывал генезис потребностей известный отечественный психолог А.Н.Леонтьев<sup>17</sup>: "Развитие человеческих потребностей начинается с того, что человек действует для удовлетворения своих витальных потребностей. Но далее это отношение обращается, и человек удовлетворяет свои витальные потребности для того, чтобы действовать. С развитием духовного производства... формируется особый тип потребности - потребность предметно-функциональная, например, потребность в труде, художественном творчестве и т.д. Потребности вступают в новые отношения друг с другом. Хотя удовлетворение витальных потребностей остается для человека "первым делом" и неустранимым условием его жизни, высшие, специально-человеческие потребности вовсе не образуют лишь наслаивающиеся на них поверхностные образования".

Приведем некоторые исходные положения системы оптимальной мотивации труда:

- Опорные базисы системы оптимальной мотивации труда.
- Стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.
- Направленность системы оптимальной мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления.
- Система оптимальной мотивации труда должна учитывать стадию, на которой находится организация: становление, функционирование, развитие
- Внешние ограничения системы оптимальной мотивации труда.
- Правовая среда: мотивация должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства.
- Экономическая среда: мотивация должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

---

<sup>17</sup> Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т. 2, - М.: Педагогика, 1983.

**Таблица 1.2. - Типология потребностей мотивации  
(потребности, мотивы, системы ожидания, ценностные установки,  
внешние условия и стимулы и т.п.)**

Индивидуальные	
Физиологические	Физиолого-психологические
в экологически чистой пище	безопасность
в тепле	защищенность
в воде	гигиеничность
во сне	зарплата, обеспечивающая удовлетворение первичных потребностей
в сексе	жилье
в чистоте	потребность в психологическом отдыхе
в жилье	чувство территории
в физическом отдыхе	неприкосновенность собственности
в средствах удовлетворения первичных потребностей	возможность держаться на "дистанции"
	собственное благополучие
Индивидуально-субъектные	
Психолого-социальные потребности:	
моральное подкрепление	самоутверждение
награждение (премии, акции, дивиденды от прибыли)	карьерный рост
оценка личного вклада	уверенность в завтрашнем дне фирмы
оценка достоинства работника	интересная работа
оказание внимания	соревновательный эффект
удобство рабочего места	потребность в успехе
Зарплата	стремление к власти
потребность в социальных благах (мед. обслуживание и т.д.)	статус, престиж
чувство сопричастности к коллективу	индивидуально значимое самовыражение
потребность в уважении, признании, одобрении со стороны: коллег, руководства	семейный комфорт
Субъектные	
Социальные	Функционирования деятельности
социальный отдых: спортивный, культурный	удовольствие от работы

турный	
потребность в общении	гордость за свою работу
клубные взаимодействия: совместное празднование	чувство сопричастности к делу фирмы
хорошие отношения в коллективе	потребность в соответствии профессиональным нормам
ощущение своей полезности в коллективе	возможности к дообучению
потребность в совместном принятии решения	потребность в усложнении решаемых задач
интересная работа	рост ответственности
соревновательный эффект	развитие воли
потребность в согласовании	ощущение своей полезности в деле фирмы
Справедливость	получение всей необходимой для эффективной работы информации
правовая обеспеченность	интересная работа
социальное равноправие	соревновательный эффект
Поддержание социальных устоев	потребность получать ясные цели и задачи
потребность жить по законам, нормам, правилам общества	потребность в одобрении хорошо сделанной работы
	ценность самореализации;
Личностные	
Развития деятельности	Культурно-творческого самовыражения
потребность в творчестве, значимом для деятельности	потребность в творчестве, значимом для социокультурной сферы
потребность в развитии профессиональных норм;	ценность развития социокультурной сферы
ценность развития деятельности	развитие своей духовной культуры
ценность саморазвития	потребность в создании культурнозначимых эталонов
стремление к новизне и экспериментированию	ценность трансляции культуры

возможность совершенствования деятельности фирмы	активное участие в совершенствовании законов общества на основе универсумальных ценностей
соревновательный эффект	стремление к повышению уровня правосознания общества
ожидание доверия к профессионализму	культивирование принципов гуманности и демократичности
стремление к совершенствованию корпоративной культуры	
повышение престижа фирмы	
повышение полезности фирмы для общества	

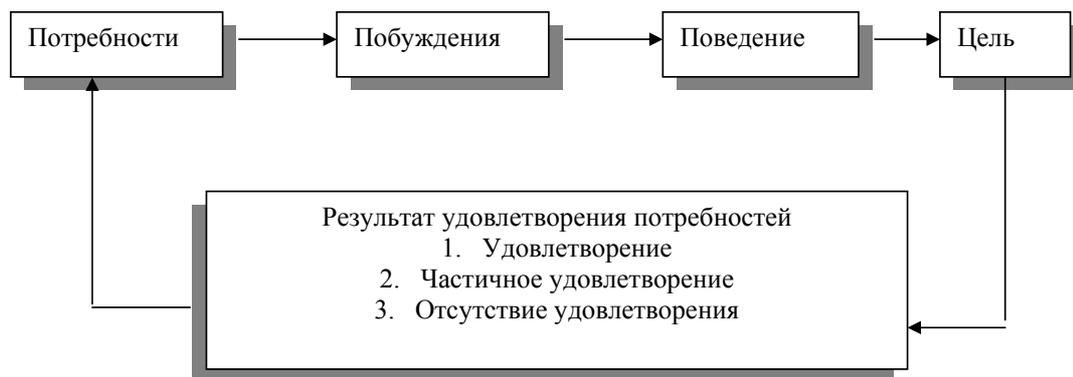
Отсюда становится понятной подвижность структуры мотивов человека, подвижность, даже в случаях практически неизменных внешних условий. Структура мотивов зависит не только от степени удовлетворения различных групп необходимостей субъекта (отражающихся в его сознании как потребности), но и от особенностей характера восприятия этих необходимостей.

По мере осознания человеком своих необходимостей, разрастается веер потребностей (их качество и(или) количество, а с ростом потребностей растет осознание новых необходимостей ((и) их нового качества), здесь и находится источник движущих сил трудовой активности.

Необходимости определяют потребности, в процессе удовлетворения потребностей открываются новые необходимости, являющиеся условием и (или) следствием удовлетворяемых нужд и так далее.

Второй этап – поиск путей обеспечения потребности. Индивидуум может выбрать один из вариантов действия: попытаться удовлетворить потребность; подавить её; или просто не замечать. Нас интересует первый случай. Если человек примет решение удовлетворить потребность, то третьим этапом процесса мотивации становится формирование побуждений или мотивов. **Побуждение** – это ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. **Цель**, в данном случае – нечто, осознаваемое как средство удовлетворения потребности. Четвёртый этап – реализация действия (поведения), направ-

ленного на достижение цели. Пятый этап – результат удовлетворения потребности: полное удовлетворение, частичное удовлетворение или отсутствие удовлетворения. Упрощённая модель процесса мотивации представлена на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. - Упрощенная модель мотивации поведения через потребности**

Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации работника таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Типы отношений в организации. Для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, как уже отмечалось, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений между работником и предпринимателем, которые можно выразить в формуле: “Выгодно для работника – не выгодно для предпринимателя. Выгодно для предпринимателя – не выгодно для работника”. В связи с этим В.Бовыкин ввел три типа отношений, требующих оптимизации: Интерес работодателя – интерес специалиста; интерес менеджера – интерес исполнителя; интерес предпринимателя – интерес работника.

На наш взгляд, нормализации этих трех типов трудовых отношений недостаточно. Поэтому, приведем наш вариант трудовой позиционности, где особенно выделим то, к чему должно стремиться руководство организации при формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Ключевым пунктом мы выделяем обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника.

Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации (см. табл.1.3. )

**Таблица 1.3. - Нормативные условия труда и жизни работника в организации**

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

*Работник – Работодатель.* Главная особенность отношений этого типа сегодня в большинстве действующих российских компаниях – “перетягивание каната” по поводу размера заработной платы работника. Известно, что даже в самых процветающих фирмах нелегко найти людей полностью удовлетворенных оплатой их труда. Неудовлетворенность работника денежной оценкой его вклада, видимо, заложена в самой природе человека. Тут и переоценка своей значимости работником, и обидные сопоставления своих доходов с более высокооплачиваемыми коллегами, и расширение круга потребностей по мере удовлетворения прежних и прочее, прочее... А неудовлетворенность работника является известным отрицательным условием его производительности.

С другой стороны, если работодатель будет вопреки реальной эффективности приближать оплату труда к желаемому работниками размеру организация встанет на путь бан-

кротства. Ведь именно к ухудшению экономического состояния предприятия ведет преславутое “превышение роста заработной платы над ростом производительности труда”. Так что получается, что эффективность работы компания проигрывает вне зависимости от того “кто перетянет канат” – работник или работодатель. Выход из порочного круга только один: создание строгих, гибких и понятных всем работникам правил оплаты труда. Каждый работник должен знать эти правила и признавать их справедливыми. При этом в основе механизма оплаты должны лежать жесткие и непоколебимые принципы, например: каждый труд должен иметь адекватное вознаграждение; равное вознаграждение за равный труд; материально поощряется всякий труд работника ценный для организации (и соответствующий его функции) и др.

*Исполнитель – Менеджер.* Краеугольным камнем в фундаменте любой организации можно без сомнения считать исполнительскую дисциплину, т.е. положительное самоопределение работников к своим исполнительским нормам. Как “театр начинается с вешалки”, так деятельность начинается с исполнительской дисциплины. Значение этого фактора трудно переоценить, особенно в период стабильного функционирования организации, когда необходимость в творческом поиске “нового” невелика. Бытует расхожее заблуждение, что дисциплина покоится на драконовских методах ее контроля и командном голосе руководителя. Если это и так, то скорее относительно армейских реалий. На предприятии методы основанные на страхе, как минимум, малоэффективны и приводят лишь к внешним эффектам подчинения. Для обеспечения полноценной исполнительской дисциплины необходимы не только эффективная (и не обидная для подчиненных) система контроля, но и мотивационная поддержка подчиненных со стороны руководства. Работнику должно быть выгодно соответствие исполнительским обязанностям.

*Специалист-профессионал – Предприниматель.* Требования к мотивационно-стимулирующей системе заключаются в создании условий для полноценной профессиональной самореализации работника в сфере своей компетенции. В своем консультационном опыте мы нередко сталкиваемся с произвольным распределением заданий руководством, вне профессиональной специфики сотрудников организации. Особенно это свойственно в непроизводственных предпринимательских структурах, где у сотрудников нет строго закрепленных конкретных задач. Зачастую распоряжения руководителем раздаются тем, кто оказался “под рукой”, вопреки “функционалу” работника. Такая порочная практика управления имеет, как минимум, два негативных последствия: во-первых, не способствует высокому трудовому тону сотруднику, а, во-вторых, влияет на качество решения задачи, т.к. человеку приходится работать за границами своей компетенции.

Главное, к чему необходимо стремиться предпринимателю в данном аспекте отношений – это помощь в достижении сотрудником удовлетворенности своим положением как специалистом и заинтересованности в своем дальнейшем профессиональном и карьерном росте. Этот аспект мотивации особенно важен для менеджеров разных уровней. Так например, анонимный опрос работников Газпромбанка показал, что сотрудников интересует “не столько зарплаты и всяческие льготы, сколько возможности карьерного роста”.

*Сотрудник Фирмы– Фирма.* Узко-профессиональный подход к работе часто порождает у специалистов отношение типа “я – классный специалист; мне везде будут рады и мне все равно где работать - лишь бы платили исправно”. При таком подходе работник может игнорировать сложившиеся в фирме традиции, правила корпоративной культуры, негласные нормы взаимоотношений между сотрудниками и пр. Такая вредная тенденция “махрового индивидуализма” может разложить нормальную деятельность всей организации. Не случайно в наиболее успешных западных компаниях бытуют правдоподобные легенды, анекдотические байки и т.п. подчеркивающие уникальность и отличие компании от подобных других. Именно с этих легенд, в которых отражен общий “дух” организации, и начинается знакомство “новичков” с фирмой.

Практика преуспевающих организаций, как подтверждают многие исследования, неумолимо свидетельствует: чем выше корпоративная культура и командный “дух” сотрудников, тем выше фактические результаты компании в целом. Естественно, что “волки-одиночки”, не считающиеся с внутрифирменными традициями, в таких компаниях просто не уживаются, какими бы классными специалистами они ни были. Таким образом, мотивационная среда организации должна способствовать появлению у работника чувства “мы-фирма!”, гордости за свою компанию, переживаний ее неудач и пр.

*“Член коллектива – Коллектив”.* Этот тип отношений очень тесно с предыдущим аспектом. Разница состоит в том, что здесь в центре внимания лежит гармония человеческих взаимоотношений, межличностного общения. Действующая в организации мотивационная система должна склонять работников к пониманию значимости соответствия культурным нормам общения, поддержания здорового психологического климата в коллективе и т.п. О разрушительных мощностях межличностных конфликтов в организациях написано много книг. Выработано бесчисленное множество рекомендаций по выходу из таких конфликтов. И крайне мало, на наш взгляд, разработок связанных с описанием действенных механизмов и правил проведения согласовательных процедур внутри организации – лучшей профилактики “конфликтогенного вируса”.

Кстати, опрос более 160 респондентов, проведенный среди работников среднего звена менеджеров банков, проектно-производственных и консалтинговых фирм в России и США,

дал интересные результаты. На первое место в иерархии из 10 возможных факторов, делающих работу более привлекательной, российские респонденты поставили: “работа с людьми, которые нравятся”(у американцев - 4 место). Американцы же на первое место поместили пункт: “работа без больших напряжений и стрессов”. Этот пункт у русских работников оказался седьмым.

*Коллега – Коллега* [работник вспомогательной службы, соседнего цеха, участка и т.п.]. Система мотивации должна воспитывать доброжелательные отношения между коллегами, готовность к конструктивному деловому взаимодействию между собой. Если этот аспект деятельности пустить на самотек очень скоро возникнут принципиальные деловые разногласия. Руководитель, в итоге, потратит больше времени на разрешение разногласий подчиненных, чем затратил бы на разработку действенного мотивационного механизма, обслуживающего межфункциональные (позиционные) взаимодействия.

*Рационализатор – Заинтересованный в нормативной организации* труда. Отсутствие мотивационно-стимулирующей базы в этом вопросе затрудняет процесс совершенствования работником своего труда. Если говорить в масштабах организации, то отсутствие такой базы ставит под сомнение развитие организации в целом. Ведь если нет заинтересованных во внесении рациональных предложений, то не будет и самих рацпредложений. Более того на предприятиях довольно распространены стихийно сложившиеся мотивационные условия, делающие рационализацию невыгодной для работника (например, при спонтанном увеличении нормы выработки работнику - инициатору рацпредложения).

*Рационализация – процесс творческий.* Не стоит сбрасывать со счетов притягательность рационализаторства для творчески ориентированных сотрудников. Некоторые исследования подтверждают ведущую мотивационную значимость “работы, требующей творческого подхода”.

*Работник-пользователь техникой* [оргтехникой, спецоборудованием и т.д.] – Технолог. Как это не покажется странным но: готовность и способность к технологически правильному использованию техники (спецоборудования, оргтехники и др.) также необходимо стимулировать. Самый простой путь – введение системы штрафов работникам за нарушение правил эксплуатации технических средств. Справедливости ради, заметим, что данный тип отношений, пожалуй, наиболее благополучен в действующих сегодня организациях.

#### ***Вопросы для самопроверки:***

- 1. Можно поставить знак равенства между терминами “мотивация” и “стимулирование”? термины “мотивация” и “стимулирование”*
- 2. В чем различие между стимулированием и мотивацией?*
- 3. Какие три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в*

*своем труде можно выделить на стратегическом уровне?*

4. *Что включается в механизм оптимального стимулирования труда?*
5. *Что включает в себя система мотивации?*
6. *Что такое потребности человека?*
7. *Вспомните типологию потребностей мотивации.*
8. *Что включается в упрощенную модель мотивации поведения через потребности?*

### **Глава 1.5. - Мотивационная политика на разных этапах развития организации**

Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке.

Для выработки адекватной мотивационной политики необходимо в первую очередь определить в каком состоянии зрелости пребывает организация: становление, функционирование, развитие или кризис.

Аналогичное разделение стадий "жизненного цикла организации" можно встретить, например, у Базарова Т.Ю. В своей новой книге "Управление персоналом" он подчеркивает, что " содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития" (2). Следуя правилу "рассмотрения части через призму целого", полагаем, что необходимо вначале доопределиться с особенностями этапов жизни организации в целом и лишь затем перейти к аспектам мотивационного менеджмента на этих этапах. В связи с этим дадим лаконичные характеристики каждому из этих состояний организации.

К становящимся организациям можно отнести организации, находящиеся на стадии формирования организационной структуры и коллектива сотрудников. Существенной характеристикой становления является динамичность структуры деятельности и состава работников.

**Таблица 1.4 . - Стадии становления организации при нормальном ее протекании**

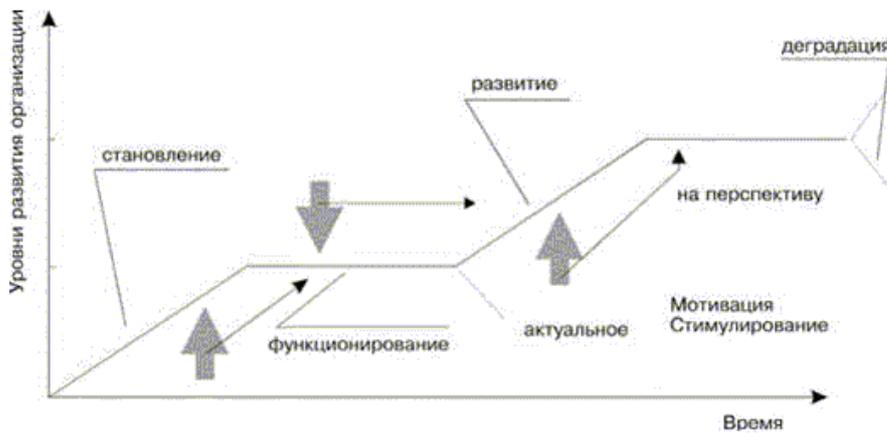
Дух, оптимизм сотрудников Энтузиазм, работоспособность	Эти две характеристики отражают повышенный мотивационный фон, характерный для тех, кто взялся за организацию новой фирмы. Без такой приподнятости духа,если что-то и будет, то весьма непродолжительно и, скорее всего, закончится ничем.
---	---

<p>Объективная необходимость такой деятельности</p>	<p>Как правило, новая деятельность появляется при наличие социального заказа (спроса), который либо не удовлетворяется, либо удовлетворяется в недостаточной степени. Это мы и называем объективной необходимостью, в отличие от субъективной предпосылки, где ведущей выступает потребность субъекта, заинтересованного в создании новой деятельности.</p>
<p>Взаимовыручка, коллективизм</p> <p>Способность работать в проблемном режиме</p>	<p>Поскольку становящаяся деятельность обычно сопряжена с проблемами и трудностями, то необходимым условием ее выживания становятся такие факторы как: взаимоподдержка, взаимовыручка ("чувство локтя"), коллективизм и др. При отсутствии таких установок у сотрудников у фирмы больше вероятности развалиться, нежели выйти на уровень устойчивого функционирования.</p>
<p>Нормо-оформительство</p> <p>Технологическое творчество, нормо-творчество</p>	<p>Становящейся деятельности свойственно отсутствие согласованных норм взаимодействия, четкого функционального распределения, технологичности в работе и т.п. Поэтому на этой стадии осуществляется, как правило, подхватывание естественных проявлений сотрудников и нормативное оформление этих усилий путем согласования. Так создается нормативная база (основные задачи, функции, нормы взаимодействия и пр.), которая является необходимым условием для выхода в стабильное функционирование.</p>
<p>"Магнетизм" перспектив становящейся организации</p> <p>Оперативность в действиях ситуационная чувствительность</p> <p>Интуитивность в действиях сотрудников</p>	<p>В начале пути, на фазе становления, больше всего сотрудников вдохновляет сама перспектива, та идеальная картинка, которая и манит сотрудников вперед, поддерживает высокую энергетику на пути достижения цели. Характерной особенностью этапа становления является чувствительность сотрудников к меняющимся условиям (например, когда ребенок еще только младенец, мать должна быть всегда начеку, ведь ребенок пока не окреп и не может самостоятельно противостоять внешним условиям). Это время жизни организации характеризуется тем, что решения, в основном, принимаются интуитивно, по ощущениям. Сотрудники еще не знатоки своего дела, они пока создатели нового, где сами еще не освоились, не знают всего до мелочей, не имеют ясных алгоритмов действий и способов реагирования на многочисленные факторы.</p>

<p>Значимость соответствия согласованным "устным" нормам</p> <p>Оптимальность, справедливость</p>	<p>У сотрудников на фазе становления, т.е. в начале пути распределения задач. Поэтому характерным здесь является значимость устных договоров между сотрудниками, обязательно согласованных, иначе велика вероятность растягивания общего дела по отдельным несвязанным кусочкам. Мера справедливости распределения задач на этом этапе носит ключевой характер: каждый делает то, что умеет, любит, что соответствует его возможностям, что согласовано и взаимозависимо от остальных сотрудников.</p>
---	--

На стадии становления организации присущи следующие стратегические мотивационные ориентиры:

- Харизма лидера, личный пример и заражение сотрудников энтузиазмом, оптимизмом, энергией, командным духом.
- Активность лидера в разрешении конфликтов и противоречий в коллективе.
- Поощрение активной личностной позиции членов организации.
- Построение и трансляция лидером картины "Больших перспектив" организации.
- Моральное (по возможности, материальное) стимулирование находчивости, оперативности и т.п.
- Распределение задач, функций с учетом предрасположенностей людей (давать людям интересную для них работу).



### Рис. 1.8. - Стратегические ориентиры в управлении мотивацией персонала

Основные акценты мотивации:

- при индивидуально-субъектной направленности работника - стабильность материального стимулирования; перспективы повышения зарплаты и социального статуса;
- при субъектной направленности работника - гарантированность большей стабильности; организационная поддержка; ограждение от проблемного режима путем постановки конкретных задач; одобрение положительных результатов в присутствии коллектива; стимулирование полноценного, открытого общения и доверие;
- при личностной направленности работника - стимулирование творческой активности; делегирование решения проблем; стимулирование инициативы анализа и совершенствования деятельности; поручение нового неизведанного фронта работы; проявление доверия к профессионализму; привлечение в соучастники в нормотворчестве; поддержка в донесении эффективных идей и путей их реализации в коллектив.

Под функционирующей организацией мы понимаем систему деятельности, имеющую стабильную организационную структуру и сформированный коллектив сотрудников. Отличительной чертой функционирования является готовность организации к реализации различных заказов без существенной перестройки деятельности.

**Таблица 1.5. – Свойства нормально функционирующей организации**

нормативная дисциплина	Функционирование характеризуется наличием четких норм и контролем за их исполнением. Главный признак этого этапа - определенность норм и адекватность действий работников этим нормам. В нормально функционирующей системе существуют также механизмы поддержания нормативной дисциплины.
------------------------	---

<p>готовность персонала к до- обучению и закреплению на- выков</p>	<p>Т.к. функционирование характеризуется стабильностью и сохранностью норм, то от работников требуется в большей степени не творческая инициатива, а строгое соответствие нормам. Для наиболее адекватного соответствия нормам работники проходят дообучение, а так же самостоятельно совершенствуются в пределах своей функции. Готовность работников к дообучению становится одним из критериев оценки и подбора персонала организации.</p>
<p>устойчивость вертикальных и горизонтальных отношений и оргструктуры в целом</p>	<p>Функционированию присущи устойчивые, закреплённые нормативно вертикальные и горизонтальные отношения. Как правило, эти отношения признаны, приняты и исполняются работниками без критического напряжения.</p>
<p>доминирование задачного, рутинизированного типа работы</p>	<p>В отличие от становления в функционировании преобладает задачный режим работы, где известно, что и как делать, а работники обладают необходимыми умениями для выполнения своих функций (если нет - дообучение). На этом этапе не порождается, в основном, новых идей и от сотрудников не требуется творческого подхода, скорее, наоборот, приветствуется тщательность и методичность в рутиннообразной работе.</p>
<p>сбалансированность межфункциональных и межличностных отношений</p>	<p>Границы между функциями четко прописаны и взаимодействия представителей различных функций нормированы и тщательно прописаны, межличностные взаимодействия сбалансированы, конфликты разрешены и возможные типы отношений согласованы и приняты всеми членами команды</p>
<p>четкость, операциональность, технич- ность и задачность выполнения норм</p>	<p>Нормативная база в функционировании носит конкретный, технологичный характер. Каждая функция доступна и понятна работникам, четко обозначен круг задач и цель каждой функции. Все это позволяет каждому работнику самостоятельно и адекватно реализовывать стоящие задачи. В связи с этим и облегчается контроль за исполнением</p>

Консерватизм нормативной базы воспроизводимости основных технологических процедур при незначительности модификаций	Нормативная база характеризуется большим потенциалом сохранности и носит характер безукоснительного предписания для работников. Коррекция норм в функционировании довольно редкая процедура, к которой прибегают в крайних случаях. Сверхценность функционирования - соблюдение установленных норм. Работники, в основном, воспроизводят одни и те же процедуры в рамках предписанного цикла. Модификации подвергаются (только по необходимости!) лишь незначительные детали в утвержденных процедурах.
стабильность взаимодействий сотрудников	Взаимодействия сотрудников, во-первых, нормативно прописаны, а во-вторых, у работников сформированы необходимые навыки по продуктивному взаимодействию. При стабильном функционировании редки конфликты и взаимные претензии между сотрудниками.
устойчивое распределение функций	Каждый работник выполняет закрепленную за ним функцию и хорошо понимает свой кооперативный вклад в общее дело.
налаженность, лансированность отношений с внешней средой	Если на фазе становления взаимодействия с внешней средой носили случайный, неорганизованный характер, то теперь эти отношения имеют стабильность. Организация органично вписана во внешнюю экономическую, правовую, социо-культурную и другие среды. Взаимодействие со внешними структурами носит технологично-оформленный характер, т.е. есть определенность, с кем и как необходимо взаимодействовать, по какому поводу и т.п.

На этапе функционирования можно выделить следующие направления мотивации и стимулирования работников:

- Стимулирование четкого соответствия своему функционалу и нормам позиционного взаимодействия (для субъектной направленности);
- Стабильное материальное стимулирование и повышение зарплаты в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации (для всех работников, особенно для индивидуально-субъектной направленности);
- Поощрение совершенствования мастерства работников (стимул для индивидуальной направленности - повышение зарплаты, для субъекта - повышение профессионализма, для личностного акцента - возможность саморазвития и большего вклада в деятельность организации);

- Предоставление инициативы в усовершенствовании способов решения сложных задач (для субъекта) и проблем (для личностной направленности);
- Внедрение системы стимулов, позволяющих работникам самим "управлять" своей з/платой /при повышении объема и качества своей работы получать больше/ ( для индивидной направленности).

Под развивающейся мы понимаем такую организацию, которая, столкнувшись с кризисом прежних форм деятельности и невозможностью их воспроизводства, осуществляет внутриорганизационные реформы. Признаком развивающейся организации является наличие процессов совершенствования структуры деятельности и привлечения необходимых ресурсов, способных обеспечить адаптацию организации в новых условиях.

**Таблица 1.5. - Предпосылки к развитию организации**

кризис прежних форм деятельности	Кризис прежних форм деятельности возникает при исчерпанности, крайней неэффективности существующих внутриорганизационных форм, т.е. при их моральном устаревании. Признаки, характеризующие кризис, могут иметь различные формы: недопустимо низкий уровень внутренней эффективности предприятия, рост задолженностей и дефицит финансов, неуклонное снижение прибыли, повторяющиеся межличностные, межфункциональные конфликты, потеря клиентов и др.
изменение внешних условий, проблема-тизирующее дальнейшее функционирование и побуждающее организацию к изменениям	Под внешними условиями понимается внешняя по отношению к организации среда: экономическая, правовая, политическая, социальная, экологическая и пр. Все перечисленные типы сред имеют свою логику изменчивости. (Например, конкурентная фирма завоевывает себе часть потребительского рынка; новые законы предписывают иные формы хозяйствования, потребители больше не нуждаются в продукции (услугах) фирмы, поставщики не имеют возможности предоставлять сырье, необходимое для производства и пр.). Эта изменчивость и не позволяет организации длительное время реализовывать застывшие нормы.
накопление потенциала для развития (оргтехнического и профессионально-личностного)	Работники начинают ощущать дефицит раскрытия собственного потенциала в прежних условиях, начинают видеть прежние технологические и другие нормы, как устаревшие и требующие усовершенствования. Или: цели и стратегия фирмы становятся зауженными, не имеющими перспективы. Средства, способы и технологии деятельности фирмы не позволяют работать эффективнее, и выявляется потенциал их усовершенствования

<p>несовершенство системы управления и неспособность оперативно решать управленческие задачи</p> <p>объективная потребность организации в создании новых подразделений</p> <p>невозможность повысить производительность в рамках прежней структуры</p> <p>смена целевых ориентиров</p>	<p>Существующая система управления перестает устраивать как исполнителей, так и самого руководителя. Фирма разрастается, увеличивая количество сотрудников, в связи с чем прежние методы управления не дают должного эффекта, не высока слаженность в работе управленческих звеньев и т.п. В связи с появлением новых задач и неспособности к их решению в рамках существующей структуры возникает объективная предпосылка к разделению функций, образованию новых структурных подразделений, обеспечивающих достижение новых целей и снимающих воспроизводящиеся затруднения (например, конфликты и противоречия между отделами).</p> <p>Т.к. потребности рынка постоянно меняются: требуется более качественная продукция или появляются потребности в дополнительных продуктах или услугах, фирме необходимо менять или уточнять цели, чтобы удержаться на рынке и преуспеть. Например, если раньше клиентов устраивал лишь сам продукт, то теперь необходимо сопровождать продажу дополнительными услугами.</p>
<p>прогноз проблем при дальнейшем воспроизводстве прежнего способа работы организации</p> <p>повышение конкурентности и снижение конкурентоспособности фирмы</p>	<p>Потребность в усовершенствовании на предприятии может возникнуть также и при неблагоприятных прогнозах будущего предприятия, и при ощутимой "угрозе" со стороны конкурентов, если существующие способы работы предприятия не могут обеспечить сохранения своих позиций.</p>
<p>обнаружение новых, более эффективных форм деятельности</p>	<p>Импульсом к коренным изменениям в фирме может стать и обнаружение управленческим корпусом новых эффективных технологий как в производственной, так и в других сферах. моделями деятельности подобных фирм.</p>

На этапе развития организации значимым в мотивационном плане выступает:

- Моральное и материальное стимулирование работников к поиску новых, перспективных, оригинальных и т.п. идей по совершенствованию своей деятельности и организации в целом (в основном для личностной направленности);
- Создание системы поощрений для неформальных лидеров, осознавших необходимость организационных изменений и объясняющих эту необходимость другим (в основном для личностной направленности);

- Разъяснительная работа среди персонала, направленная на подтверждение стабильности деятельности организации (для субъектной направленности);
- Введение убедительных доводов и аргументации по гарантиям повышения материальных стимулов после внедрения нововведений в организации (для индивидуальной направленности).

Кризис организации предопределяется продолжительным сочетанием двух факторов:

- Остро созревшими объективными предпосылками к изменению деятельности организации (проблематизация функционирования).
- Игнорированием этих предпосылок управленческим звеном.

**Управление мотивацией на всех уровнях организации.** Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методов мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и неденежной. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности.

**На личностном уровне** осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого - неэффективной.

На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

**На групповом уровне** осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных

условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

*На организационном уровне* мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргсреде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Управленческая компетентность и мотивация к достижениям результатов служат связующими звеньями, объединяющими все уровни мотивации в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание талантливых работников, а также рациональное использование их личностного и группового потенциала.

Особенность мотивации персонала на личностном уровне определяется:

- потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;
- потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании усилий работников для достижения оргцелей;
- потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности, и возможностями работодателя удовлетворять не только материальные потребности работников.

Каждый работник в рамках оргдеятельности обменивает свой личностный капитал в виде знаний и убеждений, способностей и навыков посредством участия в организационной жизнедеятельности на материальные и нематериальные блага, которые получает от работодателя. При этом возникает противоречие между его интересами и интересами работодателя.

И работник, и работодатель заинтересованы в том, чтобы вложить меньше, а получить больше. На практике это находит выражение в стремлении некоторых работников продать свои умения дороже их реальной стоимости и занять в компании те позиции, которые не соответствуют их профессиональной компетентности. Со своей стороны, работодатели также проявляют стремление заплатить работникам меньше, чем они стоят.

Именно материальные стимулы являются определяющими в мотивации привлечения и удержания персонала. Тот работодатель, который предлагает наиболее высокую оплату труда работникам, становится наиболее привлекательным для всех категорий работников,

независимо от степени квалификации, опыта и амбиций. Работодатель, предлагающий более низкую оплату труда, имеет проблемы с привлечением и удержанием высокопрофессиональных и амбициозных работников.

В этой связи важным фактором мотивации на личностном уровне становится ситуация на рынке труда, поскольку наличие, подготовленность и доступность трудовых ресурсов в совокупности с социально-экономическими условиями, определяющими их фактическую стоимость, формируют ожидания работников и работодателей относительно приемлемого для обеих сторон баланса материальных интересов.

Помимо нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя, системный подход к мотивации на личностном уровне включает:

- обеспечение результативности деятельности работника и развития его уверенности в достижении положительного результата;
- своевременную оценку руководства и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника;
- соответствие вознаграждения за труд ожиданиями работника.

Как правило, в рамках оргдеятельности личностный капитал работника используется частично. Далеко не все личностные качества и способности, знания и умения работника используются при выполнении должностных обязанностей. Мотивация работника снижается, если многие из его способностей и знаний не находят применения при выполнении заданий. Для развития мотивации работнику необходимо, чтобы его потенциал мог быть реализован и по достоинству оценен. Поэтому системный подход к мотивации персонала требует от менеджмента создания условий для раскрытия и рационального использования потенциала каждого работника.

Однако динамичная среда и стратегические цели компании постоянно повышают требования к компетентности и личностным чертам специалистов. Эти требования не всегда соответствуют тем качествам, которыми обладает сотрудник, но которые пока не нашли применения в рамках его профессиональной деятельности. Повышение требований к специалисту, не подкрепленное условиями для его профессионального роста, девальвирует личностный капитал сотрудника и снижает его мотивацию. Если повышение требований сочетается с обеспечением возможностей для его роста и развития, то мотивация усиливается. Системный подход к мотивации персонала предполагает решение задачи создания условий для личностного и карьерного роста, а также профессионального развития работников. Следует отметить, что эти две задачи должны решаться не столько подразделениями по работе с персоналом, сколько самими руководителями.

Итак, эффективная мотивация персонала на личностном уровне связана с удовлетворением его ожиданий от своего вклада в оргдеятельность, и она определяется:

- нахождением и поддержанием баланса материальных интересов сотрудника и работодателя;
- созданием и поддержанием условий для раскрытия и рационального использования потенциала сотрудника;
- созданием условий для роста и развития сотрудника.

**Особенности мотивации персонала на групповом уровне.** Групповое взаимодействие и групповая работа важны как для сотрудника, так и для работодателя. Специалисту групповое взаимодействие позволяет реализовать многие личностные мотивы (например, мотивы принадлежности, сопричастности, уважения и признания), а для работодателя групповая работа часто является обязательным условием реализации намеченных планов. Мотивация групповой работы имеет свои особенности.

Хорошая организация групповой работы является неотъемлемым условием мотивации на групповом уровне. Создание условий для групповой работы включает осознанный выбор группового способа работы как оптимального в конкретной ситуации. Несмотря на явную привлекательность групповой работы, она не во всех случаях обеспечивает наиболее эффективный способ достижения целей. Групповая деятельность является предпочтительной в следующих случаях:

- 1) задание непосредственно связано с интересами многих членов группы, а проблема, решению которой посвящено задание, касается всех;
- 2) для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой подключены члены группы;
- 3) эффективность выполнения задания зависит от компетентности и взаимосвязанной деятельности членов группы;
- 4) последствия выполнения задания затрагивают многих членов группы, а члены группы идентифицируют себя с групповым заданием;
- 5) большинство членов группы должны понимать смысл каждого этапа выполнения задания;
- 6) члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят взаимодополняющие способности друг друга;
- 7) группа имеет опыт совместной деятельности и проявляет большой интерес к развитию взаимодействия, а условия позволяют решить проблему групповым способом.

Мотивация на групповом уровне должна учитывать проблемы групповой динамики<sup>18</sup>. Стиль менеджмента и лидерские способности руководителя детерминируют возможности управления групповой динамикой.

Особенностью групповой мотивации является обязательный учет влияния группы на индивидуальную мотивацию к труду. Так, присутствие членов группы при выполнении работы влияет на эмоциональное состояние работника, что приводит к улучшению выполнения простых и ухудшению выполнения сложных для него операций. Данная тенденция усиливается, если сотрудник понимает, что его оценивают. Поэтому мотивирующими факторами групповой работы являются:

- проведение соревнования с другими группами;
- присутствие сотрудника, обладающего более высоким статусом и авторитетом, чье мнение важно для членов группы;
- присутствие посторонних людей, за которыми трудно следить и чьи реакции не прогнозируются членам группы.

Среди особенностей мотивации на групповом уровне следует отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за конечный результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям. Отсутствие индивидуальной ответственности и ясных критериев оценки вклада каждого члена группы обязательно ведет к снижению мотивации. Усилению групповой мотивации способствуют следующие условия:

1. Задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации работники воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый.
2. Внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки.
3. Внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

Важнейшей особенностью мотивации на групповом уровне является влияние отношений между членами группы на групповую результативность. Отношения сотрудничества, основанные на доверии и взаимопонимании, вызывают синергетический эффект, способствуют эффективной групповой работе и усилению мотивации к достижениям.

В контексте системного подхода к мотивации персонала следует остановиться на некоторых аспектах управления групповыми отношениями - как мотивирующих групповую работу факторах.

---

<sup>18</sup> Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. - М.: ТЕИС, 2002.

Во-первых, отношения сотрудничества, взаимопонимания и взаимопомощи в группе требуют от менеджмента создания особых коммуникативных каналов и процедур, а члены группы нуждаются в развитии их опыта конструктивной коммуникации. Во-вторых, перед менеджментом встает задача повышения открытости управления и увеличения объема обмена информацией с персоналом.

В-третьих, условием высокой групповой мотивации к трудовой активности является обеспечение менеджментом средних показателей деловой и психологической безопасности членов группы. Низкая, равно как высокая, безопасность работников ведет к падению мотивации к эффективной работе и активному участию в групповых делах.

В-четвертых, самое главное условие для укрепления сплоченности и результативности групповой работы - это лидерство самих менеджеров.

Итак, эффективная мотивация на групповом уровне осуществляется посредством:

- создания условий для нормальной групповой работы, которые включают ясность задания и обеспеченность ресурсами, взаимодополняющие способности и сложившийся баланс ролей членов группы;
- наличия четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за результат;
- наличия особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;
- сплоченности и сотрудничества членов группы.

**Особенности мотивации персонала на организационном уровне.** Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание стройной и прочной системы. Чем более целостна и прочна система, тем выше управляемость компании. Отдельные сотрудники и группы должны стать взаимосвязанными элементами, деятельность которых должна быть направлена на решение общих целей. В этой связи понимание сотрудником, частью какой компании он является, во многом определяет его мотивацию к труду. Поэтому имидж и социальная значимость оргдеятельности могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. непонимание своей роли и недооценка значения своего вклада в общее дело ведут к снижению трудовой мотивации работников.

На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочной и среднесрочной мотивации привлечения и удержания персонала, а также его эффективного труда.

Эффективность мотивации персонала на организационном уровне зависит от способности топ-менеджмента к поддержанию ценности материальных и нематериальных стимулов всех категорий работников посредством выбора оптимальных форм, способов и режима сти-

мулирования с точки зрения особенностей ситуации, организационных целей и ожиданий персонала. Особое значение имеет справедливое материальное стимулирование труда.

Поэтому ключевой задачей является поддержание баланса интересов различных категорий специалистов.

Данный уровень мотивации персонала детерминирован оргструктурой и культурой компании, что позволяет выявить зависимость мотивации персонала от сбалансированности должностных полномочий и ответственности.

Важной особенностью мотивации на организационном уровне является необходимость регулярной коррекции действующей совокупности материальных и нематериальных стимулов в соответствии с проводимыми оргизменениями, независимо от их характера и направленности.

Итак, системный подход к мотивации персонала на организационном уровне предполагает:

- объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свою компанию, профессию и результаты труда;
- поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- изменение форм, способов и режимов стимулирования как элемента любых оргпреобразований;
- поддержание баланса полномочий и ответственности работников при выполнении ими должностных обязанностей.

Элементами системного подхода к мотивации персонала являются:

- управление по целям;
- изменение поведения и ожиданий работников;
- развитие содержания работы.

Управление по целям (MBO -Management by Objectives) предполагает регулярное взаимодействие руководителей всех звеньев управления с подчиненными для прояснения целей и совместной разработки соответствующих им задач. Управление по целям является элементом системного подхода к мотивации по следующим причинам:

1. Существует прямая зависимость между ясностью и определенностью цели и мотивацией к ее достижению.
2. Участие в прояснении проблемной ситуации и разработке цели приводит к развитию личных обязательств работника в отношении этой цели и внутренней мотивации к ее достижению.

3. Диалоговые отношения с руководителем позволяют сформировать общность видения приоритетов и оптимальных способов достижения цели, что укрепляет уверенность в успехе и усиливает мотивацию к достижениям.

Управление по целям предполагает наличие следующих управленческих навыков и умений:

- выявлять проблемы, отделяя причины от следствий, и видеть достижимые в ближайшей перспективе результаты;
- ясно формулировать цель и предлагать четко измеримые критерии успеха;
- не выпускать цель из поля зрения, постоянно проясняя проблемы, препятствующие ее достижению;
- постоянно соизмерять свои действия с поставленной целью, своевременно корректировать задачи в соответствии с меняющимися условиями;
- устанавливать и поддерживать обратную связь с подчиненными, конструктивно реагировать на критические замечания и предложения работников.

Изменение поведения и ожиданий работников - как элемент системного подхода к мотивации персонала - основано на положительном подкреплении любого поведения работника, которое способствует улучшению ситуации в компании, для его последующего закрепления, повторения и усиления. Данный элемент мотивации также основан на отрицательном подкреплении любого поведения работника, которое способствует ухудшению положения дел в компании, для его последующего "избегания".

Поведение и мотивация работника могут постепенно меняться в результате нейтрального подкрепления. В данном случае отсутствие управленческой реакции на поведение работника или устранение факторов, способствующих нежелательному поведению работника, закономерно ведут к ослаблению желания его повторять.

В этой связи мотивирующими факторами являются не только материальные (увеличение зарплаты и выплата премий), но и нематериальные (поощрение инициативы, оказание доверия и поддержки, последовательность менеджмента, обеспечение престижа работы и статусных символов и др.).

Для того чтобы изменять поведение сотрудников, необходимо обладать следующими навыками и умениями:

- наблюдать и фиксировать все изменения в поведении работников и адекватно оценивать их последствия для организации;
- своевременно и соразмерно вознаграждать работников за их поведение;
- конструктивно критиковать работников;

- соизмерять управленческое воздействие с особенностями работника и ситуацией;
- личным примером демонстрировать эталонное поведение;
- обеспечить обучение работников желательному поведению;
- закреплять желаемое поведение в оргкультуре (ценностях, действующих нормах и правилах).

Системный подход к мотивации персонала включает в себя регулярную перестройку работы (job redesign) и обогащение ее содержания (job enrichment). Общий принцип заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность работника в эффективном выполнении заданий и оптимизировать деятельность в контексте повышения конкурентных преимуществ компании. Данный элемент мотивации основан на неденежных стимулах и действует преимущественно в отношении персонала, ориентированного на цель, или результат.

Для усиления мотивации к трудовой активности используются изменение характера работы (ротация, или периодическое перемещение работника с одного вида работы на другой), увеличение или уменьшение объема работы, изменение содержания посредством изменения предмета деятельности и способа выполнения рабочих действий. Ключевыми принципами данного элемента мотивации являются:

1. Обеспечение целостности работы посредством поэтапного решения взаимосвязанных задач: планирования работы, выполнения задания, анализа и оценки ее результативности.
2. Управление сотрудником своей работой посредством планирования и организации им своей работы и развития самоконтроля за ее выполнением.
3. Обеспеченность работы ресурсами и создание условий для продуктивной работы.

Перестройка работы и обогащение ее содержания предполагают наличие следующих управленческих навыков и умений:

- анализировать работу и определять на этой основе требования к компетентности работников;
- выявлять рабочие циклы и на их основе определять автономность работы;
- оценивать значимость результата работы и определять индикаторы достижения результатов;
- обеспечивать поддержку усилиям по достижению положительного результата работы со стороны подчиненных и руководителей;
- добиваться успеха и фиксировать внимание работников на положительных изменениях;

- согласовывать ожидания работников с объемом и характером работы.

Итак, системный подход к мотивации персонала предполагает учет особенностей мотивации работников на личностном, групповом и организационном уровнях. Системный подход к мотивации персонала включает совокупность взаимосвязанных элементов: управление по целям; изменение поведения сотрудников; перестройка и обогащение содержания работы. Использование каждого из элементов мотивации персонала выдвигает особые требования к управленческой компетентности менеджеров.

**Вопросы для самопроверки:**

- 1. Какие стратегические мотивационные ориентиры присущи на стадии становления организации?*
- 2. Какие стратегические мотивационные ориентиры присущи на стадии функционирующей организации?*
- 3. Какие стратегические мотивационные ориентиры присущи на стадии развивающейся организации?*

### **Глава 1.6. - Выбор стратегии мотивационного управления**

При построении отношений между работодателями и сотрудниками в бизнесе возможны разные политики и кадровые стратегии. Во всем разнообразии вариантов следует различать две полярные стратегии по отношению к персоналу.

Первая из них связана с отношением к наемным сотрудникам как к "сменным перчаткам". Нанимаемому на работу человеку предоставляются минимальные права, льготы, возможности и зарплата, и он работает только до тех пор, пока хоть сколько-нибудь удовлетворяет предъявляемым требованиям. В тот момент, когда к его работе возникают какие-либо претензии, либо, тем паче, когда он сам пытается предъявить претензии к "хозяину", он тут же увольняется и заменяется новым сотрудником.

Так сегодня работает множество самых разных коммерческих предприятий в России. Однако следует давать себе отчет, что эта стратегия оправдывает себя лишь в краткосрочной перспективе и применима только в тех случаях, когда от персонала не требуется никакой особой квалификации и когда рынок рабочей силы этого типа переполнен. От "дешевого" персонала при таком к нему отношении нельзя ожидать ни высокого качества работы, ни особого рвения, ни даже, во многих случаях, элементарной добросовестности и порядочности. Но если предпринимателю важно просто заработать деньги как можно быстрее, не заглядывая далеко в будущее, то эта стратегия может и оправдать себя.

Противоположная линия - это ставка на выращивание "своего" персонала, его постоянное обучение и содействие в росте квалификации, привязывание его к фирме зарплатами,

льготами и перспективами в расчете на ответную лояльность и рост самоотдачи в работе. Эта стратегия требует больших затрат, она тяжела для бизнесмена, но с ее помощью обычно надеются обеспечить бизнесу надежное будущее, стабильный рост, высокий уровень качества и надежности в работе. При выборе стратегии мотивационного управления следует соблюдать следующую последовательность.

**Этап первый:** работа с индивидуальной мотивацией

Группы потребностей были рассмотрены выше. На практике мотивировать работника можно, используя следующие группы стимулирующих факторов:

- материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы);
- моральное поощрение, в котором проявляется объективный характер личных моральных интересов отдельного индивида, признание его значимости;
- социально-натуральное поощрение;
- поощрение социально-должностной карьеры;
- дополнительное поощрение за достижения в труде;
- социальное.

Раскроем содержание перечисленных групп.

**Материальные мотивы:**

- Повышение должностного оклада.
- Премирование.
- Моральные стимулы:
- Похвала руководителя.
- Грамоты, памятные подарки и т.д.

**Мотивы социальной карьеры:**

- Стремление быть признанным в своем коллективе.
- Неуклонное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа.
- Долгосрочное обеспечение денежного дохода.
- Расширение области полномочий в принятии решений.
- Полная реализация своего творческого потенциала.
- Неуклонное продвижение по службе.
- Избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху).

**Социально-натуральные:**

- Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием.

- Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).
- Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.
- Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.
- Выделение льготных кредитов.
- Представление отсрочки платежей на определенный период.

**Социальные:**

- Бесплатное пользование дошкольными учреждениями.
- Бесплатное питание на работе.
- Бесплатное медицинское обслуживание.
- Кредитование бесплатного получения образования.
- Оплата транспортных расходов.
- Бесплатное пользование спортивными сооружениями.
- Досрочный выход на пенсию за счет предприятия.
- Повышение квалификации за счет предприятия.
- Материальные гарантии по безработице.
- Покупка для работников жилья.
- Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья.
- Скидка на покупку товаров.
- Выделение беспроцентных кредитов.

**Этап второй:** вовлечение персонала в управление фирмой (партиципация).

Идеальным вариантом для фирмы является ситуация, когда работник не просто исполняет указания начальства, а проявляет инициативу, воспринимает проблемы предприятия как свои собственные и активно работает над их решением. С целью создания такой обстановки на предприятии используется подход, получивший название партиципации (вовлечение персонала в управление фирмой).

Сложившаяся сегодня в западных компаниях практика "партиципации" предусматривает три различных уровня вовлечения персонала в жизнь и заботы фирмы. Первый из них – это собственно участие персонала в управлении, вовлечение сотрудников в процессы выработки и принятия решений, аттестацию профессиональных качеств, работу по распределению социальных льгот и т.п. По исследованиям западных специалистов, даже самые простые формы вовлечения сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений на фирме приводят к росту удовлетворенности работой, повышают критическое отношение к конфликтам.

Второй вариант вовлечения - это *участие* персонала в доходах фирмы. Этот вариант не обязательно предполагает вовлечение в принятие решений, но, тем не менее, заинтересовывает всех в достижении конечных результатов. Обычно подобная тактика реализуется путём начисления работникам процентов с продаж. Как правило, проценты с продаж начисляются сотрудникам коммерческих подразделений (работникам первого стола, торговым представителям дистрибьюторов). Недостатком метода является то, что при этом не мотивируются сотрудники отделов, не связанных непосредственно с реализацией (склад, бухгалтерия и т.д.). При коллективных формах работы (смена в аптеке) трудно разделить индивидуальный вклад каждого сотрудника, возникает нездоровая конкуренция. Для преодоления этих негативных явлений рекомендуется равномерно распределять процент от выручки между всеми работниками бригады. Имеет смысл выделять определённую долю для стимуляции работников неторговых подразделений.

Третий вариант, самый глубокий и синтезирующий в себе обе предыдущие формы - это участие персонала в собственности, путём выделения определённого количества акций. При этом, однако, возникает психологическая проблема. Это - объективное противоречие интересов собственника и управляющего предприятием. Как собственник акции, я хочу получить за нее максимально возможные дивиденды, т.е. мою часть той общей прибыли, которую смогло получить предприятие. Но управляющий будет убедительно доказывать мне, что эту прибыль нужно направить на решение таких-то и таких-то задач развития для того, чтобы предприятие смогло выжить и приносить дивиденды и в будущем. В результате, в зависимости от соотношения сил и убедительности аргументов, будет принято решение либо минимизировать дивиденды и вложиться в развитие, либо - заплатить собственникам по максимуму и с развитием обождать. И, как правило, какая-то из сторон остается неудовлетворенной.

Действительно ли в таком случае вовлечение сотрудников в собственность, превращение их в совладельцев предприятий дает эффект, подобный тому, который мы видели в первом и втором вариантах партиципации? Да, оно может дать такой эффект при осторожном и взвешенном его проведении.

Один из вариантов применения этого метода - это западные фирмы, использующие форму так называемого "партнерского" участия. Любой человек, приходящий на фирму, знает о том, что он имеет возможность стать ее партнером. Но эта возможность предоставляется ему далеко не сразу. Прежде он должен зарекомендовать себя в деле. Однако практика карьерного роста на этой фирме предусматривает, что для достижения каждой следующей ступени должностного развития человек должен проработать на предыдущей не менее 4-6 лет. Партнерами же обычно становятся те, кто проходит в своем развитии 3-4 ступени, то есть

вырастает до позиции достаточно крупного менеджера. Значит, среднее время достижения воплощения в жизнь мечты о партнерстве - около 15 лет работы на фирме. Время, за которое фирма действительно становится "своей". Кроме того, когда человек получает предложение стать партнером, он уже занимает достаточно высокую менеджерскую позицию, а значит, понимает всю серьезность вопросов развития фирмы, хорошо представляет себе требования рынка, конкурентную среду, условия выживания и тому подобные вещи. Становясь собственником, он не склонен уже к экстремистским требованиям максимизации дивидендов хотя бы потому, что рассчитывает: дивиденды будут для него существенным подспорьем и в тот период, когда он выйдет на пенсию. А для этого надо, чтобы фирма устойчиво жила и развивалась не только сегодня, но и в долгосрочной перспективе.

*Этап третий:* работа с группами

Предприятие не является просто собранием отдельных людей. Сотрудники взаимодействуют друг с другом, образуют формальные и неформальные группы. Задача мотивационного менеджмента – создать условия для такого взаимодействия людей на предприятии, которое способствует более эффективной работе, и нейтрализовать вредные для дела эффекты общения.

Существует ряд эффектов отношений, неблагоприятно влияющих на психологический климат предприятия. Наиболее универсальным из них является эффект «мы и они».

Эффект «мы и они» базируется на простом принципе: «Мы», объединённые по какому-то признаку хорошие или лучшие, потому что имеем такой признак, «они», не имеющие данного признака – плохие или худшие, потому что не обладают данным признаком». Проявления данного эффекта повсеместны и разнообразны: «мы – белые, они – черномазые», «мы – простые труженики, они – шивая интеллигенция», «мы – бедные, но честные, они – зажавшиеся богатеи» и т.д. На предприятии эффект «мы и они» проявляется, главным образом, в трёх случаях: взаимоотношения подразделений («мы – те, кто сидит в бухгалтерии, они – все те, кто бежит по коридорам и, врываясь в «наше» пространство, мешает нам работать»), отношения между старыми и новыми сотрудниками и отношения «подчинённые-начальство». Ограничить эффект «мы и они» можно, используя различные приёмы: ротацию сотрудников между подразделениями, вовлечение подчинённых в процесс принятия решений, назначение новым сотрудникам персональных наставников из числа старых и др.

Весьма распространён также «эффект бездельника». Несмотря на свое название, "эффект бездельника" не имеет прямого отношения к психологическим свойствам конкретного человека, приходящего на работу. Можно сколь угодно тщательно организовать отбор и прием людей "на входе", но даже если отобрать самых работающих, ответственных и добросо-

вестно относящихся к делу людей, "эффект бездельника" все равно даст о себе знать, если в организации работы не хватает одной детали - достаточной для всех рабочей загрузки.

Чтобы понять суть этого эффекта, представьте себе, что вы один находитесь без дела среди напряженно работающих вокруг вас людей. Естественное чувство, которое возникает в подобной ситуации, - это неловкость. Но работы просто нет, ее вам физически не хватило. И оказывается, что практически любой человек в подобном случае прибегает к одному выходу. Он начинает потихоньку отвлекать от работы другого человека, чтобы его собственное безделье не выглядело так ярко. Или еще лучше - сразу нескольких человек. В возникающем хотя бы на время всеобщем расслаблении он сразу начинает чувствовать себя намного легче - ведь это ситуация разделенной ответственности «не я один такой». И чем меньше в организации рабочая загрузка, или чем менее равномерно она распределена, тем чаще и сокрушительнее срабатывает в ней этот самый эффект, незаметно, но неуклонно превращаясь в составную часть корпоративной культуры, в «привычку организации».

Единственная эффективная терапия в этом случае - стремиться удерживать минимально необходимый штат сотрудников. Может быть, даже на одного человека меньше, чем нужно. Оплата сверхурочных работ и поощрение проявлений "трудового героизма" в таких случаях будут оправданы вполне, позволяя избежать потенциальных потерь от расцвета "эффекта бездельника".

На работе предприятия также оказывает влияние его неформальная структура. Существует ряд классификаций неформальных структур. По одной из них выделяют:

- Группы «актива» – активно, инициативно относящиеся к работе.
- Группы «добросовестных работников» – добросовестные исполнители, не выходящие за рамки своих прямых обязанностей.
- Группы «пассива» – те, кто довольствуется минимальным выполнением служебных обязанностей.
- Группы «дезорганизаторов» – нарушающие нормальное течение трудового процесса.

Задача менеджера – не мешать деятельности «хороших» неформальных групп, разрушать группы дезорганизаторов и принимать участие в формировании групповой морали.

Если необходимо укрепить групповую мораль и сцементировать группу, применяют следующие правила:

1. Помогите группе испытать общий успех.
2. Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу, и, прежде всего, к ее лидеру.

3. Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общегрупповым мероприятиям.

4. Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу.

Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

Напротив, если необходимо разрушить неформальную группу, предлагают следующие подходы:

1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.

2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.

3. Посеять недоверие между людьми, и, прежде всего, к их лидеру.

4. Образовать "раскольнические" группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.

5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью.

***Вопросы для самопроверки:***

***1. Какую последовательность следует соблюдать при выборе стратегии мотивационного управления?***

***Классифицируйте мотивы.***

## **Модуль 2. Теории мотивации**

Очевидно, что с развитием общества по мере снижения значимости внеэкономических мер принуждения к труду, а с течением времени и экономических мер принуждения, растет значимость мотивационного менеджмента. Одновременно растет численный состав теорий мотивации.

Вместе с тем, попытка анализа теорий мотиваций приводит к мысли о том, что различия во взглядах на формирование и функционирование систем стимулирования трудовой активности во многом связано со, скажем так, особенностями понимания основных категорий теории мотивации. С другой стороны многие авторы дают либо весьма обтекаемые формулировки базовых понятий, либо вовсе их не дают, по-видимому, полагая, что здесь и так всё ясно

В системах управления, которые функционируют на предприятиях или проходят апробацию, обязательным компонентам предшествует соответствующая этой системе модель мотивации, которая призвана обеспечить эффективность функционирования этой системы в целом.

Модель мотивации представляет собой в целостном виде набор принципов и факторов, тесно взаимосвязанных между собой, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия (фирмы) к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом. В процессе эффективной трудовой деятельности, при правильно разработанной мотивационной модели, работник не только самореализует свои внутренние побуждения, но и удовлетворяет полностью или частично свои потребности (первичные, вторичные, ближней, дальней мотивации).

Изучение моделей мотивации не позволяет с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Результаты изучения человека и его поведения в процессе труда дают некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Из всей гаммы разработанных учеными - управленцами мотивационных моделей можно выделить, с нашей точки зрения, наиболее жизненные и оправдавшие себя на практике. Эволюция их зарождения и функционирования весьма и весьма многообразна.

Под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации экономической науки на Западе. Типичным примером в этом отношении может служить книга Х. Либенштейна «За пределами экономического человека. Новая основа микроэкономики». Он утверждает, что, кроме традиционных для экономики ресурсов, образующих «вход» в экономическую систему (труд, капитал), в нее необходимо включить дополнительный ресурс - «икс-фактор», под которым понимается усилие. Поведение фирмы автор, как экономист рассматривает с точки зрения взаимодействия индивидуумов. Центральным элементом развиваемой им концепции являются психологические предположения индивидуумов, на основе которых они принимают решения о степени прилагаемых усилий в процессе труда и которые выступают детерминантами их поведения. Денежное вознаграждение при этом не единственный фактор, предопределяющий все усилия. Наниматель не может купить человеческую личность как таковую, со всеми ее свойствами. Покупаются только единицы рабочего времени личности, но их нельзя отнести к решающим для производства факторам. Решающим считается как раз направленное усилие на некотором уровне мастерства или выше данного уровня. Направленное усилие, однако, включает в себя выбор мотивов и ответ на мотивацию со стороны тех, кто направляет свои усилия. Усилие наемного работника, таким образом, приравнивается к экономическим факторам развития производства.

Поскольку бихевиористский подход в менеджменте наиболее активно разрабатывался психологами, то вместе с его популярностью росло и число психологов, подвизающихся на поприще менеджмента. В США издается ряд журналов по прикладной психологии; статьи по этим проблемам широко печатаются в журналах другого научного профиля.

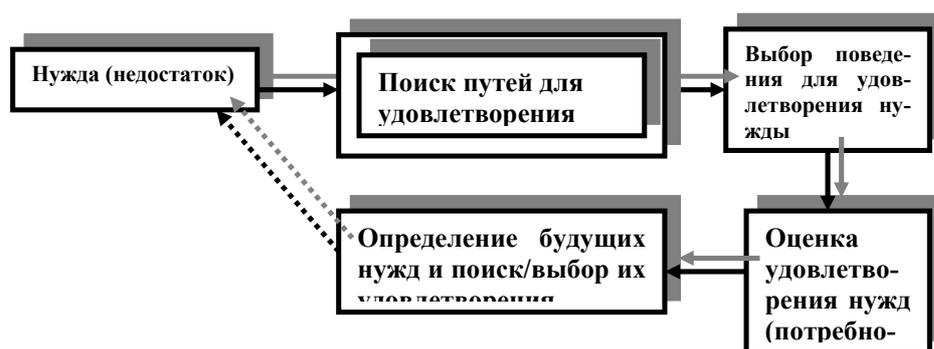
Суть практической ориентации менеджмента при бихевиориальном подходе состоит в том, что упор делается не на самого менеджера, а на других членов организации, от степени поддержки, которых в итоге зависит степень эффективности управленческого решения. Считается, что работник действует с целью максимизации суммы субъективных полезностей от ожидаемых результатов своего возможного поведения. Говоря проще, индивид действует в соответствии с тем, что по его знанию или предположению будет полезным для него лично. Он оценивает ожидаемый результат по своим сугубо личным стандартам и на отрезок времени, который опять-таки является личным и может не иметь никакой «объективной» ценности». Это субъективизм в объяснении поведения работника.

Утверждается, что оценки ожидаемых полезностей формируются у человека под влиянием двух главных групп факторов:

- развитие набора основных желаний и потребностей;
- одобрение или неодобрение своих поступков социальной средой — родителями, друзьями, церковью и т. д.

Центральным пунктом такой концепции поведения человека выступает его естественное стремление упорядочить в соответствии со своими желаниями и потребностями окружающую его среду. Это осуществляется балансированием чувств независимости и зависимости от окружающей среды. Таким образом, формируется логичная, принимаемая как само собой разумеющаяся форма поведения человека. Индивидуальные особенности в структуре личности рассматриваются как зависимые переменные от интенсивности основных потребностей и опыта по удовлетворению либо неудовлетворению этих потребностей.

Главная забота менеджмента - именно результативная деятельность мотивированного, т. е. сознательно стремящегося к высоким достижениям, работника. Поэтому важно определить последовательность мотивационного процесса (см. рис. 2.1). Помня о том, что личность – сравнительно постоянный набор психологических и поведенческих атрибутов, который отличает одного человека от другого. Важно определить какой фактор мотивирует людьми.



**Рис. 2.1. - Критерии мотивации**

Поэтому именно мотивация привлекает к себе столько много внимания.

Мотивация позволяет исследовать связь между участниками в рамках структурированной совокупности, т.е. ответить на вопрос о том, что побуждает вступать в организацию и оставаться в ней. Важно понять, что движет человеком (см.рис.2.2.).

Под мотивациями Клод Менар понимает совокупность отношений, которые приводят к сближению предпочтений группы агентов и установлению классификации сопоставимых ценностей, при помощи которых оцениваются результаты произведенных действий<sup>19</sup>. Сходное определение дает Даффи и Нойбергер<sup>20</sup>. Так или иначе данное определение является всеобщим. Существуют две проблемы, лежащие в основе мотивации: определение ее составляющих и анализ механизмов, способных их объединить.



**Рис. 2.2. - Классификация основных человеческих нужд**

<sup>19</sup> Клод Менар Экономика организаций. - М. ИНФРА-М 1996,с. 92

<sup>20</sup> см. Duffy W., Neuberger E., Comparative Economic Systems: a Decision-Making Approach, Boston, Allyn and Bacon Inc. 1976.

По поводу приложения мотивации в данной организации Джордж Экерлоф<sup>21</sup>, опираясь при этом на эмпирические исследования, выполненные в 1952 г., блестяще показал, насколько недостаточно объяснение усилий денежной мотивацией. Однако традиционный подход делает из него краеугольный камень своей теории вознаграждения, например, в знаменитой "фундаментальной теореме" Хиршляйфер<sup>22</sup>, согласно которой в условиях чистой конкуренции факторы оплачиваются по предельной производительности услуг, которые они предоставляют. Критика Экерлофа, направленная против односторонней связи между мотивацией, сведенной к максимизации денежных доходов, и стимулирующим механизмом, сведенным к вознаграждению, подтверждается, впрочем, и на эмпирическом уровне.

#### *Природа организационных ценностей*

*Недавно я попросил группу старших сотрудников одной из исполнительных федеральных служб ответить на вопрос, какими мотивами они руководствуются при принятии решений. С аналогичным вопросом я обратился и к старшим сотрудникам корпораций. Меня интересовало не содержание решений, а доводы в их пользу. Ниже приводится список, составленный на основании их ответов.*

- 1. Так требует закон.*
- 2. Такой-то лично отдал нам распоряжение.*
- 3. Этот подход выигрывает по сравнению с другими.*
- 4. Так делается в других организациях.*
- 5. Это принесло бы пользу компании (бригаде, агентству).*
- 6. Это было обосновано научно.*
- 7. Это способствует наилучшему использованию ресурсов.*
- 8. Это наилучший способ достижения цели.*
- 9. Это был наиболее простой и эффективный подход.*
- 10. Мы просто узнали, что это правильно.*
- 11. Нам пришлось пойти на компромисс — вот результат.*
- 12. Лучше бы что-то предпринять, чем ничего не делать.*
- 13. Мы хотели привлечь к себе внимание.*
- 14. Это было божественное откровение.*
- 15. Это явилось результатом осторожного длительного диалога.*
- 16. На карту было поставлено наше выживание.*
- 17. Это было продиктовано нашей специфической идеологией (взглядами).*

*Эти ответы вовсе не являются последовательным перечнем выбираемых решений. (Это просто мешанина из шумно декларируемых альтернатив.) Обычно легко забывают об эмоциональном заряде ценностей, которые что-то значат для людей. Ведь это семейные драгоценности, с которыми нельзя обращаться небрежно. Если ценности удастся защитить, это вызывает чувство удовлетворения и триумфа; если ценности игнорируют или отрицают, это ранит.*

*Мысли сами по себе банальные, но они приобретают отрезвляющий смысл, если задуматься, насколько часто и основательно современный организационный мир бросает вызов традиционной системе ценностей. Я целиком согласен с Петерсом в том, что образцовая современная компания управляется системой ценностей, но в то же время я убеждаюсь, что современная корпорация — это еще и болезненное их переплетение, где недостает*

<sup>21</sup> Akerlof G. "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism" //The Quarterly of Economic. vol.84, p. 488-500.1982

<sup>22</sup> Hirshleifer J. Price Theory and Application, Englewood Cliff, Prentice Hall. 1988.

того чувства центра и движения вперед, которое обеспечивает хорошо отлаженная и широко поддерживаемая система ценностей.

Мы не можем просто вернуться к „началу начал“, то есть к тем ценностям, на которые мы ориентировались и от которых затем постепенно отошли. Наши традиционные ценности не „ошибочны“, а скорее не рассчитаны на сегодняшние и завтрашние проблемы. Мы должны извлечь до последней капли и здравый смысл, и мудрость, заложенные в них, но при этом нужно полностью отдавать себе отчет в том, что необходимо не только опираться на них, но и идти вперед, вперед к новым и 'переосмыслению старых критериев, к новым рассуждениям о традиционных ценностях, к новым знаниям относительно классификации различных ценностей. „Уточнение ценностей“, о котором я говорю, всегда было почтенным и любимым занятием умнейших философов и критиков. Я же предлагаю в нашем быстро изменяющемся сегодняшнем мире и еще более мобильном завтрашнем вынести все это из библиотек и аудиторий, спустить с заоблачных высот и поставить в один ряд с нашими ежегодными вопросами.

#### Принципы уточнения ценностей

Некоторые читатели, возможно, связывают выражение „уточнение ценностей“ с исследовательской работой Сидни Симона, проводившейся в 60-х годах. Он усмотрел разрыв личностных связей на уровне незыблемых ценностей в результате глубоких социальных изменений 60-х годов. Я считаю, что его труды не оценены по достоинству, и в частности, по вопросу методики классификации ценностных различий.

Руководство и управление в подвижной современной организации заключаются в уточнении ценностей. Если „успех - это всего лишь то, что мы считаем успехом“, то тогда правомерен вопрос: „Что собой представляет процесс достижения ясности относительно определения эффективности (успеха)?“ „Руководство“ — это совокупность новых ценностей и оперативное их внедрение в сознание членов организации. Это не что иное, как процесс" обучения и тренировки с: целью помочь людям осознать и поэкспериментировать с теми ценностями, на которые в другой ситуации они не обратили бы внимания. „Управление“ — это выявление ценностных конфликтов и поиск способов их преодоления. Менеджеры создают гармонию между элементами ситуации.

Руководители меняют эти элементы. Оба вида деятельности неразрывно, связаны.

Помимо общих рассуждений относительно уточнения ценностей, необходимо помнить о десяти принципах, которыми следует руководствоваться, вступая в этот процесс. Они относятся и к руководству, и к управлению.

Во-первых, самое главное — это уметь выделить ценности из общего потока информации. Семнадцать ценностных критериев, перечисленные выше, редко обсуждаются в качестве истины в последней инстанции. О них скорее говорят как бы, между прочим, иногда шутливо, иногда как бы извиняясь. Они обычно произносятся в форме привычно звучащих фраз, афоризмов, высказываний знаменитых людей.

Во-вторых (это связано с вышеуказанной проблемой), необходимо умение беспристрастно определять ценности. Если об одних ценностях говорить в более благоприятных выражениях, чем о других, это быстро заведет процесс уточнения ценностей в тупиковую конфликтную ситуацию. Надо сказать, что справедливо оценить позицию, с которой вы не согласны, очень трудно, но этому можно научиться. Это умение стало краеугольным камнем знаменитой методики разрешения конфликтных ситуаций Карла Роджерса, в основу которой положено умение заново сформулировать последний аргумент, противной стороны (к ее удовлетворению), а затем уже переходить к контраргументам.

В-третьих, встает весьма цекотливая проблема относительности большинства ценностей. Если вы всерьез хотите заинтересовать людей новыми ценностями или разрешить конфликты между существующими ценностями, вы не должны быть связаны рассуждениями о том) достойна ли „полного и справедливого" внимания та или иная ценность. Лучшие всего считать, что все ценности заслуживают снимания, Даже если не. все из них окажутся приемлемыми в данной ситуации. Сам по себе такой принцип имеет глубокие

корни в демократической традиции.

В-четвертых, возникает то, что Питер Друкер называет доктриной «без окончательной победы». Он говорит об убежденности японских менеджеров в том, что нельзя уничтожать противника, даже если есть для этого возможности, поскольку, проявив сдержанность, вы приобретаете право на аналогичное к себе отношение, если окажетесь на месте побежденного.

В-пятых, необходимо помнить, что ценности проявляются в наших действиях. Наши ценности проявляются в том, что мы делаем и чего не делаем, что мы говорим и чего не говорим, на что реагируем и не реагируем. И именно в этом вырабатываются общие ценности. Каждый менеджер знает, как трудно собрать представителей разных взглядов в одной комнате и заставить их слушать друг друга. Для уточнения ценностей это иногда важнее, чем само содержание разговора. В процессе; действий у людей вырабатывается общий подход к ценностям. Более того, активность — лучший показатель того, сколько энергии люди действительно готовы затратить ради своих ценностей, а не просто болтать о них.

В-шестых, еще несколько лет назад Вейсборд заметил, что успешным процессам сопутствуют «полезные механизмы». Эта сильная мысль обманчиво проста; ведь невозможно заметить ни отсутствия, ни наличия этих „полезных механизмов“. Если они имеются, то принимаются как должное, если их нет, то об этом не сожалеют. Но если они все же есть (это может быть какой-нибудь способ, метод, подход), то все идет намного легче. Похоже, что успешные процессы уточнения ценностей „оснащены“ полезными механизмами, что и помогает людям преодолевать подозрения и неловкость. С другой стороны, может быть, несколько несерьезно петь дифирамбы полезным механизмам, не умея при этом объяснить причины и способы их возникновения. Тем не менее, полезно знать об их роли.

В-седьмых, необходима предельная внимательность к так; называемым сокровенным ценностям людей. Эти ценности связаны с повышением роли собственного „я“ в „окружающем мире“. То есть ценности создают индивидуальность, но индивидуальность в глазах ее обладателя, это всегда спорно и проблематично. Об этом необходимо помнить, вторгаясь в эту хрупкую щекотливую область. Специалистам, занимающимся организационным развитием, не раз приходилось сталкиваться с возникающим совершенно неожиданно и в удивительно сильных формах сопротивлением переменам. Пытаясь понять причину сопротивления какой-нибудь идее или инициативе, необходимо ориентироваться не на логические, а на психологические факторы. Я считаю, что в рамках понятий „цель“, „эффективность“, „выигрыш“ сопротивление переменам может часто объясняться тем, что оказывающий сопротивление просто не понимает или не соглашается с теми ценностями, во имя которых его просят действовать.

В-восьмых, если кому-то не нравятся чьи-то действия, то всегда возникает желание подавить их. Однако подавление чьих-либо действий — это также и символическое подавление, и отрицание ценностей данной личности. Ценности же, являясь внутренней, обусловленной чувствами позицией, не могут быть подавлены и отмечены. Они просто найдут новую форму для своего выражения. Вы отошлете ребенка в другую комнату, а он будет продолжать шуметь и там. Вы начнете применять дисциплинарные меры к служащему за опоздания, а он найдет другой раздражающий всех способ выражения своей индивидуальности. Легко сказать, как это сделал Макгрегор (1960), что менеджеры должны найти для служащих возможность реализовывать свои цели в рамках целей компании. Но если цели компании непонятны, или довольно непоследовательны, или не совпадают с целями служащего, не так-то просто будет найти и сохранить компромисс. При этом всегда надо помнить, что подавление, в конечном счете, никогда не срабатывает. Наилучшим аргументом в пользу коллективного управления будет констатация того, что уточнение ценностей и разрешение связанного с ними конфликта все же должны быть продолжены.

В-девятых, „ценность уточнения ценностей“ сама по себе постоянно находится под вопросом. Чем ближе этот процесс работе самой организации, тем больше сверхобычная ценность организационного выживания может способствовать этому процессу и ослаб-

... лять естественное нетерпение Людей, вызванное повторными обсуждениями вопроса о ценностях и приоритетах. Если под вопросом стоит само существование организации, то, естественно, этот вопрос должен решаться до уточнения других ценностей. Другой подход вряд ли возможен. Именно на этом базовом уровне таится опасность для большинства как частных, так и государственных организаций, то есть не совсем ясно, нужны ли они, и поэтому у людей нет особого энтузиазма для более подробного обсуждения того, как, им существовать. В литературе по стратегическому планированию много пишется о необходимости первоочередного формулирования основной цели и значительно реже рассматривается вопрос о том, же что происходит, если это становится невозможным или попытки сделать это уже не удаются.

И в заключение необходимо помнить, что все ценности нелогичны. Я не имею в виду, что они бессмысленны. Это означало бы, что они нерациональны и не могут развиваться или подвергаться критике на основании логики. Нелогичны - означает, что по сути своей значение определенных ценностей для личности не определяется логикой или рассудком. Возможно, больше даже подошло бы определение транслогические или надлогические, поскольку эти слова лучше передают смысл того, что значение ценностей находится за пределами логики. ..

**Печатается по: Питер Вейлл Искусство менеджмента.- Пер. с англ. М.:Изд-во «Новости», 1993.-224 с.**

Однако чтобы прийти к этим результатам и преодолеть разнородность мотиваций, организация использует также свои собственные характеристики, пуская в ход, в частности, мотивации немонетарного свойства. Так, становятся понятными особенности, рассмотренные в рамках анализа механизмов стимулирования Аоки и др. Организация, поскольку она является структурированной совокупностью, может делать ставку на присутствие иерархических связей, чтобы вызвать серию поступков, не получающих выражения (по крайней мере в обязательном порядке) через поиск денежных выгод. Невозможно в теоретическом плане отвлечься от того факта, что многие американские фирмы оказались в худшем положении, чем, их японские конкуренты (см. Аучи, Йошино и Лифсон)<sup>23</sup>.

В 30-е годы началось движение «за личность», сторонников которого не удовлетворяли объяснения индивидуальной деятельности ни с позиций психоанализа, ни с точки зрения бихевиористской теории научения.

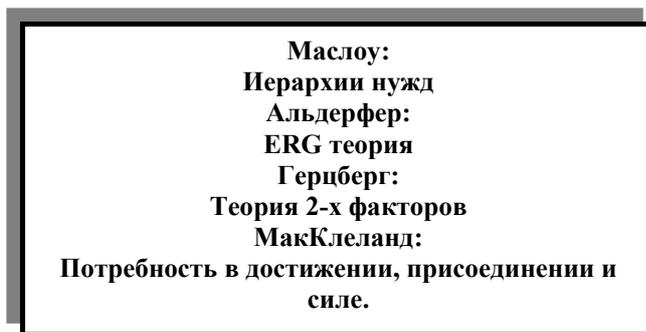
## **Глава 2.1. - Теория потребностей А.Маслоу**

Какой бы учебник по менеджменту мы не открыли, мы обязательно увидим теорию потребностей А. Маслоу, и комментарий к ней. Было бы несправедливо не уделить внимание работам Г.Айзенка, который исследовал иерархию элементов личности, Г.Олпорта, Г.Мюррея на работы, которых опирались МакДуглас, Левин, Маслоу.

Ниже рассмотренные теории относятся к теории содержания мотивации.

---

<sup>23</sup> Менар К. Экономика организаций. – М.: ИНФРА-М, 1996, с.96-97



**Рис.2.3. - Теории содержания мотивации**

Наиболее видным представителем этого направления был немецкий психолог Вильям Штерн, первым предложивший термин «дифференциальная психология». Его ученик Гордон Олпорт<sup>24</sup> (1897-1967). Теоретическая направленность Олпорта является его убежденность в том, что поведение человека всегда является результатом той или иной конфигурации личностных черт. Хотя Олпорт и окончил несколько курсов по психологии в Гарварде, специализировался он все же в экономике и философии. Учась на старших курсах, он участвовал в разработке ряда проектов волонтерской службы. После окончания учебы в 1919 году Олпорт

---

<sup>24</sup> Олпорт был плодовитым автором. Среди его широко известных публикаций такие, как «Личность: психологическая интерпретация» (1937); «Человек и его религия» (1950); «Становление: основные положения психологии личности» (1955); «Личность и социальные конфликты» (1960); «Стиль и развитие личности» (1961). Он является также соавтором двух широко используемых личностных тестов: «Изучение реакции А-S» (совместно с Ф. Х. Олпортом, 1928) и «Изучение ценностей» (в соавторстве с П. Е. Верноном, 1931; переработано Г.Линдсеем в 1951 и повторно в 1960).(см. Хьелл, Зинглер Д. Теория личности. – Санкт-Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997, с.270).



**Гордон Олпорт  
(1897-1967)**

принял предложение преподавать социологию и английский язык в Роберт-Колледже в Константинополе, Турция. Со следующего года он получает стипендию младшего научного сотрудника за дипломную научную работу по психологии, представленную по окончании Гарварда.

В 1922 году Олпорту присвоена докторская степень по психологии. Его диссертация, посвященная чертам личности, была первым исследованием такого рода, выполненным в Соединенных Штатах. В течение следующих двух лет Олпорт занимался исследовательской работой в университетах Берлина и Гамбурга в Германии и в Кембридже в Англии. Вернувшись из Европы, он два года работал преподавателем в Гарвардском университете на факультете социальной этики. Здесь он вел курс «Личность: ее психологические и социальные аспекты». Это был первый в

Соединенных Штатах курс по психологии личности. В 1926 году Олпорт занял должность ассистента-преподавателя психологии в Дартмутском колледже, где он проработал до 1930 года.

Тогда же он получил приглашение из Гарварда на работу той же должности на факультете социальных отношений. В 1942 году ему было присвоено звание профессора психологии, и вплоть до самой смерти в 1967 году он продолжал занимать этот пост. За свою продолжительную блистательную карьеру в Гарварде Олпорт оказал влияние на несколько поколений студентов своим популярным курсом лекций. Он получил также признание как «старейшина американских научных изысканий по проблемам личности».

Генри Мюррей на основе интенсивного изучения небольшого числа субъектов составил ориентировочный список из двадцати потребностей. Хотя этот перечень подвергся в дальнейшей работе серьезной модификации, изначальные двадцать потребностей остаются высоко репрезентативными.

Работа Мюррея «Исследование личности» является точкой пересечения ряда важных направлений, по которым развивалась психология мотивации, начиная от Мак-Даггалла, Фрейда и Левина. Особого упоминания заслуживает разработанный Мюрреем Тематический апперцептивный тест (ТАТ). Специально разработанная форма этой методики сыграла большую роль в измерении мотивов, в частности, мотива достижения.

Некоторые другие персонологи также приняли участие в решении проблемы построения исчерпывающих схем идентификации и измерения основных черт, формирующих ядро

личности. Наиболее наглядно это проявилось в концептуальных и эмпирических подходах Ганса Айзенка<sup>25</sup> и Рэймонд Кеттела<sup>26</sup> продолжили исследование мотивации в русле теории личности.



**Ганс Ю. Айзенк**

Ганс Айзенк и Рэймонд Кеттел, используя сложную психометрическую технику, известную как факторный анализ, они пытались показать, как базисная структура черт личности влияет на наблюдаемые поведенческие реакции индивидуума. Для Айзенка в личности чрезвычайно важны два основных параметра: интроверсия—экстраверсия и стабильность—нейротизм. Третий параметр, называемый психотизм—сила суперэго, Айзенк также рассматривает в качестве основного параметра в структуре личности. Кеттел, в отличие от Айзенка, утверждает, что структуру личности определяют по крайней мере 16 основных черт.

Он считает также, что для предсказания поведения можно выводить уравнения, основываясь на точных измерениях тех личностных особенностей, которые релевантны данной ситуации. Кеттел и Айзенк придерживаются научного подхода в построении модели человеческого поведения

Как и Олпорт, Кеттел различает общие и уникальные черты. Однако он не разделяет точку зрения Олпорта, согласно которой черты, в самом деле, существуют внутри человека. По Кеттелу, черты не имеют никакого реального нейрофизиологического статуса и как таковые могут быть обнаружены лишь при точном измерении наблюдаемого поведения. Попытка Кеттела разработать теорию черт личности, на основе сложного статистического анализа объективных поведенческих характеристик, достойна восхищения. Результатом его усилий является, быть может, наиболее комплексная система воззрений в современной персонологии. Несмотря на сложность теории Кеттела, его концепции необходимо серьезно изучать тем, кто посвятил себя исследованию личности.

<sup>25</sup> Айзенк — чрезвычайно плодовитый автор; им опубликовано около 45 книг и 600 научных статей. Его основные теоретические работы: «Измерение личности» (1947); «Научное исследование личности» (1952); «Структура человеческой личности» (1970); «Личность и индивидуальные различия» (в соавторстве с сыном, Майклом Айзенком, 1985).

<sup>26</sup> Один из наиболее плодотворных теоретиков в области изучения личности, Кеттел опубликовал за свою карьеру около 35 книг и 400 исследовательских статей. Наиболее достойны внимания, следующие его книги: «Описание и измерение личности» (1946); «Личность: системное теоретическое и фактическое исследование» (1950); «Научный анализ личности» (1965); «Наследование личности и способностей» (1982) и «Бейондизм: религия от науки» (1987).

Суть теории Айзенка состоит в том, что элементы личности могут быть расположены иерархически. В его схеме присутствуют определенные суперчерты, или типы, такие как экстраверсия, которые оказывают мощное влияние на поведение. В свою очередь, каждую из этих суперчерт он видит построенной из нескольких составных черт. Эти составные черты представляют собой либо поверхностные отражения основополагающего типа, либо специфические качества, присущие этому типу. И, наконец, черты состоят из многочисленных привычных реакций, которые, в свою очередь, формируются из множества специфических реакций.<sup>27</sup>



**Рэймонд Кеттел**

Айзенк соглашается с Кеттелом в том, что целью психологии является предсказание поведения. Он также разделяет приверженность Кеттела факторному анализу как способу охватить целостную картину личности. Однако Айзенк использует факторный анализ несколько иначе, чем Кеттел. По Айзенку, стратегия исследования должна начинаться с достаточно обоснованной гипотезы по некоей интересующей исследователя основной черте, за которой следует точное измерение всего того, что для этой черты характерно. В противоположность ему, Кеттел заявляет, что основные составляющие элементы личности выявляются путем применения батареи тестов и последующей обработки данных. Таким образом, подход Айзенка более жестко связан рамками теории, чем у Кеттела. В отличие от Кеттела, Айзенк был также убежден, что для объяснения большей части поведенческих проявлений человека необходимо не более трех суперчерт (которые он называет типами). Как вы, возможно, помните, Кеттел приводит по крайней мере 16 черт или факторов, составляющих структуру личности. И наконец, Айзенк гораздо большее значение придает генетическим факторам в развитии индивидуума. Это вовсе не говорит о том, что Айзенк отрицает ситуационные воздействия или влияние окружающей среды на человека, но он убежден в том, что черты личности

---

<sup>27</sup> см. Хьелл, Зинглер Д. Теория личности. – Санкт-Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997, с.272-273

и типы определяются прежде всего наследственностью. Несмотря на тот факт, что до сих пор еще не выяснено точное воздействие генетики на поведение, все большее число психологов полагают, что, возможно, в этом вопросе Айзенк прав .

Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970 гг.) родился в Бруклине в 1908 г. Он был сыном необразованных родителей-евреев, эмигрировавших из России. Родители очень хотели, чтобы он, старший из семи детей, получил образование, и содействовали этому, хотя, по его собственному признанию, он был одинок и



**А.Маслоу**

несчастен почти все годы своего детства: «Удивительно, что, имея такое детство, я не заболел психозом. Я был маленьким еврейским мальчиком среди соседей неевреев. Это немного напоминает ситуацию, когда первый негр поступает в школу для белых. Я был одинок и несчастен. Я вырос в библиотеках, среди книг, без друзей». Позже он узнал практическую сторону жизни, работая в летние месяцы в компании по производству бочек, принадлежавшей его семье.

Отношения Маслоу с матерью были наполнены горечью и враждебностью. В недавно опубликованной биографии автор пишет, что сильная ненависть Маслоу к матери сохранялась до конца ее дней. Мать Маслоу была очень религиозной женщиной и часто

угрожала сыну, что Бог накажет его за малейшие проступки. В результате Маслоу научился ненавидеть религию и сомневаться в Боге.

Он даже отказался присутствовать на ее похоронах. Он характеризовал Розу Маслоу как жестокую, невежественную и враждебную женщину, которая настолько не любила своих детей, что это почти доводило их до душевного расстройства. Ни в одном его высказывании о матери — некоторые из них сделаны публично, хотя она еще была жива — нет ни капли тепла или любви .

Маслоу вспоминал отца как человека, который «любил виски, женщин и драки». Более того, отец внушил ему, что он уродлив и глуп. Позже Маслоу примирился с отцом и часто говорил о нем с любовью. Однако он никогда не простил матери того, как она обращалась с ним, когда он был ребенком и юношей.

Первоначально, поступая в колледж, Маслоу собирался изучать закон, чтобы угодить отцу. Две недели, проведенные в Сити-колледже в Нью-Йорке, убедили его, что он никогда

не станет адвокатом, поэтому он стал посещать более эклектичный курс в Корнелском Университете. В юношеские годы Маслоу перебрался в Университет Висконсина, где закончил официальный академический курс по психологии, получив степень бакалавра в 1930 году, магистра гуманитарных наук в 1931 году и доктора в 1934 году. Во время учебы в Висконсине он работал с Гарри Харлоу, известным психологом, который в то время организовывал лабораторию приматов для изучения поведения макак резусов. Докторская диссертация Маслоу была посвящена исследованию сексуального и доминантного поведения в колонии обезьян.

Незадолго до переезда в Висконсин Маслоу женился на Берте Гудман, своей школьной возлюбленной. Его родители были против брака, так как жених и невеста были кузенами, и они боялись, что у них могут родиться дети с генетическими дефектами. Тем не менее, брак с Бертой и учеба в Висконсине были очень важными событиями в жизни Маслоу. Однажды он сказал: «Жизнь фактически не начиналась для меня, пока я не женился и не уехал в Висконсин».

Он получил ученую степень доктора психологии в Университете шт. Висконсии. Несмотря на то, что годы непосредственно после завершения образования были омрачены тем, что Маслоу оказался жертвой антисемитских предрассудков, ему удалось получить должность научного ассистента у знаменитого психолога Э.Л. Торндайка в Колумбийском университете (в должности адъюнкт профессора у него работал Кеттел в 32-37 гг.). Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью и в какой оно является результатом влияния окружающей среды, Маслоу послал ему записку, что задание было "глупым" и его "не стоило делать"

Он перешел в Бруклинский колледж, где оставался в течение следующих 14 лет. Маслоу описывал Нью-Йорк этого периода (конец 1930-х — начало 1940-х годов) как центр психологической вселенной. Именно здесь он познакомился с элитой европейских интеллектуалов, которые были вынуждены спасаться от Гитлера. Эрих Фромм, Альфред Адлер, Карен Хорни<sup>28</sup>, Рут Бенедикт и Макс Вертгеймер — вот только некоторые из тех, к кому Маслоу

---

<sup>28</sup> Карен Хорни, урожденная Даниэльсон, родилась в Германии, неподалеку от Гамбурга в 1885 году. Ее отец был морским капитаном, глубоко верующим человеком, убежденным в превосходстве мужчин над женщинами. Ее мать, датчанка, привлекательная и свободомыслящая женщина была на 18 лет моложе своего мужа. Большую часть детства и отрочества Хорни мучали сомнения в своих достоинствах, усугублявшиеся ощущением внешней непривлекательности. Чувство своей малоценности она компенсировала, став превосходной студенткой. Позднее она призналась: «Поскольку я не могла стать красавицей, я решила стать умной». В 14 лет Хорни приняла решение стать врачом. Цель была достигнута в 1906 году, когда она поступила в Университет во Фрайбурге и стала первой женщиной в Германии, получившей разрешение изучать медицину. Там она встретила Оскара Хорни, студента-политолога, и вышла за него замуж в 1910 году. Хорни получила медицинскую степень в Берлинском университете в 1915 году. В течение следующих пяти лет она изучала психоанализ в Берлинском психоаналитическом институте. Почти все это время Хорни страдала от тяжелых приступов депрессии

обращался в своем стремлении постигнуть поведение человека. Неформальные беседы и волнующий опыт общения с такими выдающимися учеными помогли сформировать интеллектуальную основу дальнейших гуманистических взглядов Маслоу, В этот период он также занимался психоанализом.

В 1951 году Маслоу был назначен заведующим кафедрой психологии в Университете Брандеис, он оставался на этом посту до 1961 года, а затем был

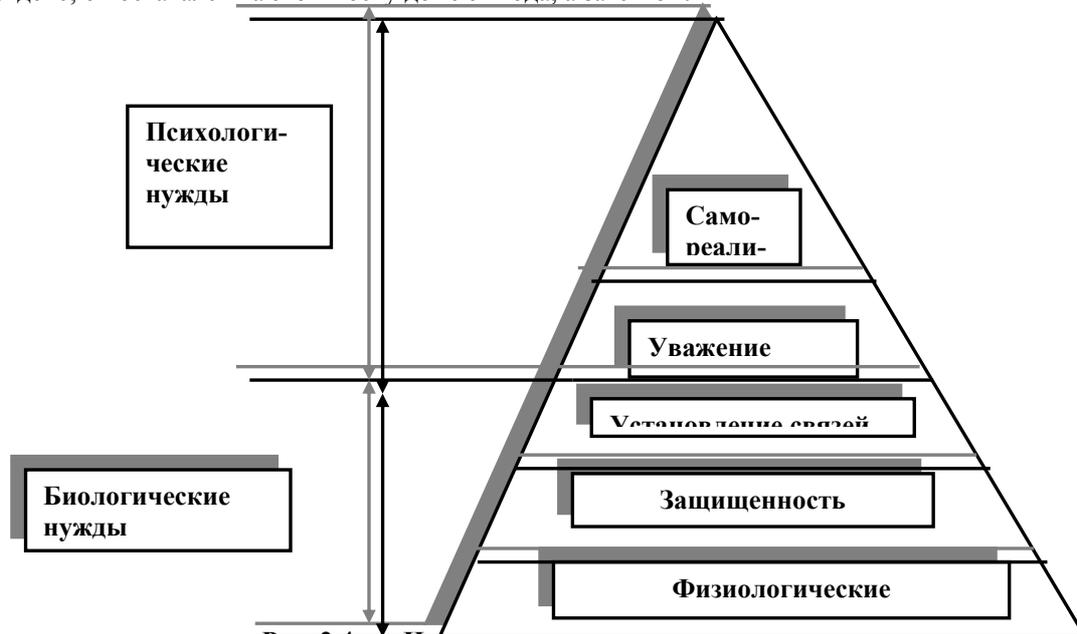
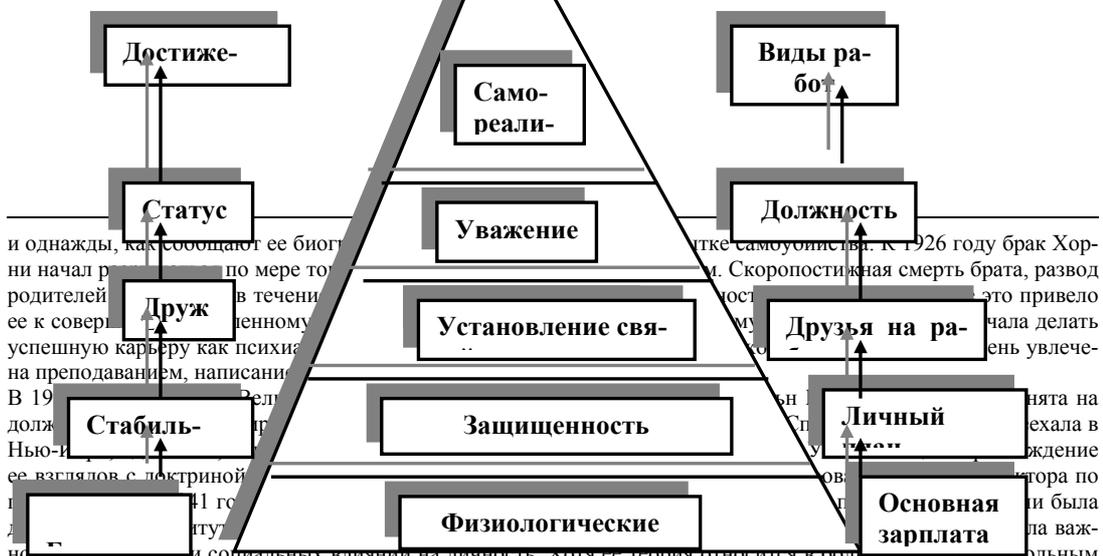


Рис. 2.4.а - Иерархия потребностей по маслоу



и однажды, как сообщают ее биографы, начал рвать по мере того, как родители ее к совершили в течение ее успешную карьеру как психиатра на преподаванием, написании. В 19... долж... Нью-И... ее взглядов с доктриной... 1 го... ность культурных и социальных влияний на личность. Хотя ее теория относится в большей степени к больным невротиками, чем к здоровым личностям, многие из ее идей привели к значительным открытиям в понимании индивидуальных различий и межличностных отношений.

**Рис. 2.4.а - Иерархия потребностей по Маслоу**

там профессором психологии. В 1969 году он ушел из Брандеис и стал работать в Благотворительном фонде У. П. Логлина в Менлоу-парк, Калифорния. Этот неакадемический пост давал ему полную свободу в удовлетворении его интереса к философии демократической политики, экономики и этики. Но в 1970 году в возрасте 62 лет Маслоу умер от сердечного приступа, явившегося результатом хронического сердечного заболевания.

Маслоу был членом ряда профессиональных и почетных обществ. В качестве члена Американской психологической ассоциации он был президентом Отделения личности и социальной психологии, а также Отделения эстетики, и был избран президентом всей Ассоциации на срок с 1967 по 1968 год. Он также был редактором-основателем «Журнала гуманистической психологии» и «Журнала трансперсональной психологии» и являлся консультирующим редактором многочисленных научных периодических изданий. Маслоу живо интересовался возрастной психологией и в конце своей жизни поддерживал Институт Исален в Калифорнии и другие группы, включенные в изучение потенциала человека.

Большинство книг Маслоу были написаны в течение последних 10 лет его жизни. Это: «По направлению к Психологии бытия» (1968); «Религии, ценности и вершинные переживания» (1964); «Эупсихея: дневник» (1965); «Психология науки: рекогносцировка» (1966); «Мотивация и личность» (1987), и «Новые измерения человеческой природы» (1971), сборник статей, ранее опубликованных Маслоу в различных психологических журналах. Том, составленный при участии его жены и названный «Памяти Абрахама Маслоу», был опубликован посмертно в 1972 году<sup>29</sup>.

Теория Абрахама Маслоу - широко известная и признаваемая концепция потребностей. Маслоу представил эти потребности в иерархической форме - в соответствии с priori-

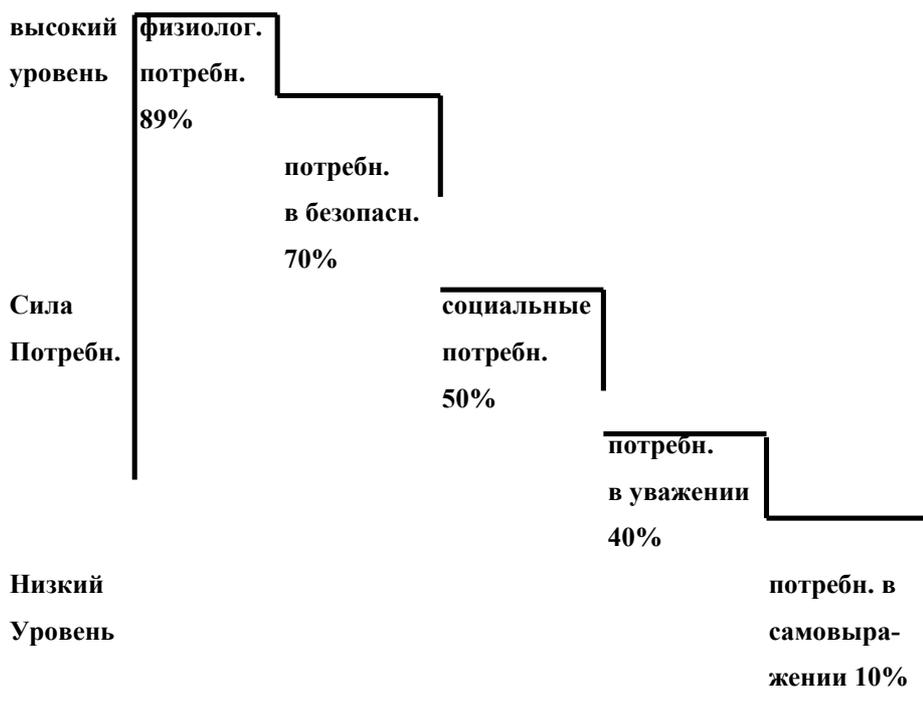
---

<sup>29</sup> Хьелл, Зинглер Теории личности, с.480-482

татами их удовлетворения (см. схему 11а,б.), где изображены потребности последовательно по необходимости их удовлетворения.

Маслоу писал, что лицо, лишенное пищи, безопасности, любви и уважения будет, по всей вероятности, стремиться к получению пищи сильнее, чем к чему-либо еще. Если принять это утверждение как истину, то схема 6 точно отражает иерархию потребностей. Цифры означают границу удовлетворения этих потребностей произвольно определенные Маслоу, т.к. удовлетворение потребностей на 100 % для приобретения важности другой потребности не обязательна. И еще одно замечание - значение денег при удовлетворении этих потребностей снижается по мере продвижения по пирамиде (см. схему 11а,б) или опускаясь по ступенькам на схеме 12.

Однако, Абрахам Гарольд Маслоу в своей книге «Мотивация и личность» выступает против любой классификации мотивов, по ряду причин он считает такие перечни «теоретически ненадежными». О них пишет: «...ни у кого не вызывает удивления тот факт, что в одном списке фигурирует три-четыре потребности, а в другом — целая сотня. При желании можно создать перечень, в котором будет фигурировать лишь одна потребность, и равноправным такому списку будет другой, объединяющий в себе миллион желаний...». Потребности так тесно переплетены друг с другом, что отделить одну от другой практически невозможно.



### **Рис.2.5. - Иерархия потребностей, демонстрирующая доминирование физиологических потребностей**

Книга Абрахама Маслоу «Мотивация и личность» впервые была издана в 1954 году, но в 1970 году автор пересмотрел ее основное содержание, расширив и дополнив ряд глав, а также исключил последнюю главу первого издания. В этой книге большее внимание уделено проблеме «дочеловечности» и проблеме хорошего общества, способствующего дочеловечиванию. Маслоу много писал об этом после 1954 года. Эта книга, по его мнению, является «провозвестницей гуманистической психологии», которая ставит в центр изучения личности вопросы ценностных ориентаций и смысла жизни.

Абрахам Маслоу в своей книге «Мотивация и личность» указывает, что большинство психологов занимается только «дефицитной» мотивацией, то есть поведением, ориентированным на удовлетворение какой-то одной потребности, которая неудовлетворена или фрустрирована. Голод, боль, страх — первичные примеры дефицитной мотивации. Но существует и другие ее виды. Когда организм не испытывает ни голода, ни страха, появляются новые мотивации, такие как любопытство и желание игры.

В дефицитном познании объекты рассматриваются исключительно как удовлетворяющие потребности, как средства для других целей. Маслоу указывает, что сильные потребности, как правило, сильно влияют на мышление и восприятие, так что индивидуум создает только те аспекты среды, которые имеют отношение к удовлетворению его потребностей. Голодный человек замечает только еду, нищий — только деньги. При бытийном познании стимулы вызывают полное внимание, восприятие кажется более богатым и полным. Воспринимающий остается в каком-то смысле независимым от воспринимаемого. Внешние объекты ценятся как таковые, сами по себе, а не в их отношении к личным заботам.

Абрахам Маслоу не обращается к дефицитным ценностям, хотя бытийные ценности описывает детально. Он перечисляет следующие бытийные ценности: красота, правда, совершенство, завершенность, справедливость, порядок, преодоление дихотомии, жизненность, гармония, необходимость, справедливость и т.д.

*Наука, так же как и общение, работа, семья, служит удовлетворению самых разных потребностей человека. Любой человек сможет найти в науке нечто привлекательное для себя, неважно, юн этот человек или в годах, отважен или робок, педант или разгильдяй. Одних наука привлекает практической пользой, гуманистическим смыслом, другие приходят в восторг от имперсонального, надчеловеческого начала науки. Одни ищут в ней четкости и симметрии, точных формулировок, другие ценят содержание, они хотят больше знать о «важных» вещах, пусть даже в ущерб точности и элегантности формулировок. Одни все время рвутся вперед, им нравится быть пионерами, первооткрывателями, другие предпочитают осваивать, обустривать и обживать пространства, открытые другими. Одни ищут в науке безопасности, другие — острых ощущений. Попробуйте отделиться от лич-*

ных пристрастий и перечислить черты идеальной супруги; точно так же невозможно описать идеального ученого, идеальную науку, идеальный метод, идеальную проблему, идеальное исследование. В реальной жизни нам могут нравиться или не нравиться те или иные отношения в той или иной семье, однако, несмотря ни на что, мы признаем за каждым человеком право выбирать себе спутника жизни в соответствии со своими вкусами; столь же плюралистичны мы должны быть по отношению к науке.

Функции науки можно условно подразделить, по меньшей мере, на девять классов:

1. Постановка проблемы; интуитивный поиск, выдвижение гипотезы;

2. Тестирование, проверка, подтверждение или опровержение выдвинутой гипотезы; ее корректировка; выдвижение новых гипотез, повторная проверка, экспериментирование; накопление фактов, их постоянное уточнение;

3. Организация, создание структуры, построение теории; поиск обобщений все более высокого порядка;

4. Накопление исторического опыта, знаний;

5. Технологическая функция: разработка и совершенствование научного инструментария, методологии, техник;

6. Административная, исполнительная и организационная функции;

7. Публицистические, просветительские функции;

8. Утилитарная функция;

9. Эмоциональные функции: радость открытия, оценка, почет, уважение, слава.

Многообразие функций науки предопределяет необходимость разделения научного труда, потому что вряд ли можно найти человека, который оказался бы в состоянии успешно исполнять столь разные обязанности. Разделение труда, в свою очередь, предопределяет потребность науки в самых разных людях — с разными вкусами, пристрастиями, способностями и умениями. с.40-41

**Печатается по: Абрахам Маслоу Мотивация и личность. Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.- 478 с.**

Маслоу создал разумную фундаментальную классификацию мотивов, принципиально отличную от ранее существовавших. Он рассматривает целые группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности.

Динамический подход к мотивации предполагает за ней непрерывное движение и постоянное изменение, и только фундаментальные, базовые потребности остаются неизменными. Согласно Маслоу, подобно тому, как недостаток определенных витаминов вызывает физическую болезнь, точно так же неудовлетворение определенных базовых потребностей приводит к неврозу и психологической непригодности. Примером фундаментальных базовых потребностей могут служить физиологические потребности, такие как голод, жажда или потребность во сне. Неудовлетворение этих потребностей ведет к болезни, которая может быть излечена только их удовлетворением. Фундаментальные потребности присущи всем индивидуумам.

Для сохранения здоровья должны удовлетворяться и определенные психологические потребности. Абрахам Маслоу перечисляет следующие фундаментальные потребности: потребность в безопасности и стабильности; потребность в любви и принадлежности; потребность в признании, в самоуважении и в уважении других; когнитивные потребности — по-

требность в познании и потребность в понимании; эстетические потребности, такие как потребность в красоте, в порядке, в симметрии, в завершенности, в системе, в структуре и т.д.; экспрессивные потребности — потребность в эмоциональном и моторном самовыражении, непосредственно связанные с эстетическими потребностями; потребность в самоактуализации.

По Маслоу, ранее называемые потребности доминируют, то есть должны удовлетворяться прежде, называемых потребностей позже. Потребности низших уровней Абрахам Маслоу называет нуждами, а высших — потребностями роста. Каждый индивидуум имеет потребности роста, то есть потребности развивать свои задатки и способности. Метамотивация касается поведения, вызываемого потребностями и ценностями роста. По Маслоу, такого рода мотивация наиболее присуща «самоактуализированным» людям, у которых удовлетворены более низкие потребности. Абрахам Маслоу указывает, что метапотребности составляют единство с фундаментальными потребностями, так что фрустрация этих потребностей вызывает «метапатологии». Метапатологии могут проявляться в недостатке ценностей, бессмысленности и бесцельности жизни. Маслоу<sup>30</sup> утверждает, что чувство принадлежности, приобщенность к системе ценностей так же важны для психологического благополучия, как безопасность, любовь и самоуважение.

Исследуя проблему любви, Маслоу пишет: «Мы должны понять, что такое любовь, должны научиться воспитывать ее, творить и прогнозировать — иначе мир будет захлестнут ненавистью и недоверием». Согласно Маслоу, дефициентная любовь - это любовь к другим потому, что они удовлетворяют какую-то потребность. Это - любовь из потребности в самоуважении, или в сексе, или из страха одиночества и т.п.

Любовь другого рода - это любовь к сущности, к «бытию» или к «существованию» другого. Маслоу часто описывает эту любовь как обнаруживающую даосское отношение невмешательства, способности давать всему идти своим чередом и ценить то, что есть, не пытаясь улучшить что-либо. Бытийная любовь к природе выражается в умении ценить цветы, наблюдать их рост, а дефициентная любовь скорее выразится в срывании цветов и устройении из них букетов. Бытийная любовь часто описывается в столь же экзальтированных словах, которыми описывают религиозный опыт.

---

<sup>30</sup> Французские авторы Ф. Мюлле и П. Зильбере свидетельствуют, что предложенная схема Маслоу помогла конкретизировать понятие «разрыва» между структурой личности рабочего и требованиями, предъявляемыми к нему производством. Она дала возможность сопоставлять в дальнейших исследованиях кривую развития различных мотивов и потребностей рабочего с динамикой других факторов, влияющих на его поведение, — традиций, особенностей социального окружения, индивидуального социального опыта и т. д. Классификация потребностей по указанным группам способствовала и более дифференцированному проведению социологических опросов, интервью и анкетирования, более детальной расшифровке в них указанных потребностей применительно к условиям предприятия. (См. Ph. Muller, P. Silberer. *L'homme en situation industrielle.* - Paris. 1968)

Абрахам Маслоу рассматривает психологический рост как последовательное удовлетворение все более «высоких» потребностей. Движение к самоактуализации не может начаться, пока индивидуум не освободится от доминирования «низших» потребностей. Таких потребностей как в безопасности или уважении. По Маслоу, ранняя фрустрация потребности может зафиксировать индивидуума на определенном уровне развития. Например, ребенок, не пользовавшийся достаточной популярностью, может продолжать быть глубоко озабоченным потребностью в любви и уважении всю свою жизнь.

Стремление к более высоким целям указывает на психологическое здоровье. Абрахам Маслоу полагает, что человек переступил за дефицитный уровень функционирования.

Самоактуализация подразумевает длительную, постоянную вовлеченность в процесс роста и развития способностей до максимально возможного. Маслоу пишет, что самоактуализированных людей привлекают наиболее трудные и запутанные проблемы, которые требуют наиболее творческих усилий. Дурные привычки часто мешают личностному росту. Страсть к наркотикам и алкоголю, неправильное питание и другие пороки влияют на психологическое здоровье и продуктивность. Давление группы и социальная пропаганда также ограничивают индивидуума, уменьшают его автономность и подавляют независимость суждений.

В своей книге «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу подчеркивает необходимость холистического мышления. Холистическое мышление свойственно творческим людям, требует свободы, открытости и способности иметь дело с неопределенным и неоднозначным. Маслоу пишет, что творческие люди центрированы на задаче, а не на средствах. Люди же, ориентированные на средства, заняты технологией, методикой, так что часто выполняют очень хорошо продуманную работу с тривиальной задачей.

Итак, теория Маслоу представляет практический интерес для менеджера, однако при этом следует обратить внимание на несколько моментов. Данная иерархия не является жесткой структурой. Уровни не отделены четко друг от друга, они могут перекрываться. Во-вторых, некоторые индивидуумы остаются на нижних уровнях рассматриваемой иерархии, сохраняя озабоченность физиологическими потребностями и потребностями в безопасности. Это часто имеет место у людей, живущих в слаборазвитых регионах. И наоборот, другие люди могут затратить большую часть своего времени на удовлетворение потребностей, относящихся к высшим уровням иерархии Маслоу. В-третьих, предложенный Маслоу конкретный порядок следования потребностей в рассматриваемой иерархии не обязательно присущ каждому конкретному человеку; эмпирические подтверждения такого положения отсутствуют. Например, у некоторых людей потребность в уважении может превосходить по важности

сти потребность в безопасности. В-четвертых, у двух разных людей один и тот же тип поведения не обязательно относится к одной и той же потребности.

#### *Теории мотивации и культурные барьеры*

*Согласно предложенной Маслоу теории, существует иерархия потребностей людей: после того как человек удовлетворяет потребности одного уровня, его внимание переключается на потребности следующего, более высокого уровня. Иерархия потребностей, согласно Маслоу, такова: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность ЭГО и потребность в самоактуализации. Эта модель, если она вообще отражает реальность, согласуется с американской культурой. В таких странах, как Япония, Греция или Мексика, где сильно стремление избежать неопределенности, потребность в безопасности является высшей в иерархии потребностей. В странах, где особенно высоко ценится качество жизни - Дании, Швеции, Норвегии, Голландии и Финляндии, - на вершине иерархии находятся социальные потребности. Можно предсказать, что групповая работа будет лучшим мотиватором в странах, где высоко котируется качество. В то же время можно отметить, что хорошим мотиватором в США является потребность в достижении.*

*Для того чтобы потребность в достижении являлась хорошим внутренним мотиватором, необходимо наличие двух культурных характеристик: готовность к разумному риску (это определенно исключает страны с сильным неприятием неопределенности) и забота о качестве выполнения работы (что определенно характерно для стран, где высоко ценится качество жизни). Эта комбинация культурных характеристик встречается в англосаксонских странах - США, Канаде и Великобритании. С другой стороны, обе эти характеристики почти полностью отсутствуют в таких странах, как Чили или Португалия. Однако не следует думать, что независимых от культуры мотиваторов вообще не существует. Например, желание иметь интересную работу характерно почти для всех работников, независимо от национальной культуры. ... Аналогично, согласно опросам, проведенным в Соединенных Штатах, Канаде, Австралии и Сингапуре, наиболее ценными выпускниками колледжей результатами работы являются продвижение, достижение и ответственность. Причем рейтинги трех отмеченных высших потребностей в этих странах оказались почти одинаковыми. Результаты опросов подтвердили также универсальную справедливость вывода мотивационно-гигиенической теории о важности внутренних факторов.*

**Печатается по: Дж.Биллсбери Эффективный менеджер.- М.ЛИНК, 1997, 363 с. (с.32-33)**

Так, Хофстид заметил, что в странах с высоким уровнем избегания неопределенности, таких как Япония, работники ценят безопасность выше потребности к самореализации, стараются подчеркнуть важность социальных потребностей по сравнению с индивидуальными, в том числе и потребностью к самовыражению. Исследование, проведенное в американской многонациональной корпорации, осуществляющей деятельность в 46 странах мира, выявило некоторые важные различия. Англоязычные страны выше по уровню индивидуального успеха и ниже по уровню стремления к безопасности; французско-язычные страны, будучи одновременно похожими на англоязычные, делают больший акцент на безопасности и в некоторой степени меньший на сложности выполняемой работы; в латинских странах индивидуальный успех до некоторой степени менее важен, особенно у южно европейцев, которые

делают упор на безопасности труда. Япония более консервативна, причем сильный акцент делается на надлежащие условия труда и дружественную атмосферу.

Иерархия потребностей в Китае может быть представлена следующим образом (см. рис. 2.6.).



**Рис. 2.6. - Иерархия нужд Маслоу в Китае<sup>31</sup>**

Человеческие потребности, установленные Маслоу, возможно включают фундаментальные аспекты поведения, но их относительная важность и виды проявления в поведении могут меняться в зависимости от страны.

Таким образом, концепция Маслоу полезна для указания на наличие потребностей у индивидуумов. Однако для мотивации подчиненных менеджер должен знать, какие потребности и когда требуется удовлетворять.

---

<sup>31</sup> E.G. Nevis - "Cultural Assumptions and Productivity: The U.S. and China," Sloane Management Review 24 no. 3 (Spring 1983), p. 17-29.

## МОТИВАЦИОННЫЕ СОСТОЯНИЯ

Любое психологическое или физиологическое состояние, любое изменение организма в какой-то мере связано с мотивацией, в каком-то смысле является мотивационным состоянием. Если мы говорим, что человек чувствует себя отверженным, то, что это означает? Статическая психология спешит после этого заявления поставить точку, в то время как динамическая психология поставит двоеточие, ибо это заявление неизбежно влечет за собой множество других, каждое из которых требует эмпирической проверки. Чувство отверженности охватывает всего человека, оно сказывается на его соматическом и психическом состоянии. В частности, мы можем сказать, что человек, чувствующий себя отверженным, напряжен, что он несчастен. Его чувство воздействует не только на его физическое состояние, оно автоматически и неизбежно пробуждает к жизни иные чувства и желания самой разнообразной окраски, такие, например, как неотступное желание завоевать любовь окружающих, всевозможные защитные реакции, нарастающее чувство враждебности и т.п.

Следовательно, подлинное понимание состояния, которое мы описали словами «он чувствует себя отверженным», возможно только в том случае, если мы расширим его длинным рядом прочих заявлений, каждое из которых обрисует отдельный аспект состояния отверженного индивидуума. Говоря иначе, уже само чувство отверженности мы должны понимать как мотивационное состояние. У меня складывается впечатление, что современные теории мотивации исходят, как правило, из ошибочной трактовки мотивационного состояния как особого, специфического, обособленного от процессов, происходящих на соматическом и личностном уровнях. А между тем любая претендующая на убедительность теория мотивации должна исходить из противоположного допущения, должна предполагать, что мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, что она является универсальной характеристикой практически любого организмического состояния. С.64-65

Человек — существо желающее. Человек крайне редко бывает полностью удовлетворен, а если и бывает, то очень недолго. Стоит ему удовлетворить одно желание, на его месте тут же возникает другое, затем третье, четвертое, и так до бесконечности. Желание непрекращающееся и неизбывное является характерной особенностью человека, оно сопровождает его на протяжении всей жизни. Назрела необходимость изучения взаимосвязей между различными мотивациями. Устремившись к глубокому и широкому пониманию этих взаимосвязей, мы вынуждены будем отказаться от пагубной склонности изолировать одни мотивационные единицы от других. До тех пор, пока мы будем изучать лишь внешние проявления потребности или желания, поступка, совершенного под действием потребности или желания, удовлетворения, полученного от достижения желанной цели, — до тех пор наше представление о мотиве будет изолированным, единичным, частным, искусственно выдернутым из общей картины мотивационной жизни индивидуума. Внешнее проявление частного мотива практически всегда зависит от общего уровня удовлетворенности или неудовлетворенности потребностей организма, то есть от того, насколько удовлетворены прочие потребности, более фундаментальные, препотентные рассматриваемому. Очевидно, что если бы ваш желудок постоянно был пуст, если бы вы все время изнывали от жажды, если бы вам каждодневно угрожали землетрясения и наводнения, если бы вы все время ощущали на себе ненависть окружающих, то у вас никогда не возникало бы желания написать ноктюрн, доказать теорему, украсить свой дом, красиво одеться.

До сих пор теории мотивации незаслуженно обходили своим вниманием два чрезвычайно важных момента. Во-первых, человек крайне редко бывает удовлетворен абсолютно, а если и бывает, то очень недолго, чаще всего он бывает лишь более или менее удовлетворен; а во-вторых, существует своего рода иерархия желаний, в которой одно желание препотентно другому. С.65.

В предыдущей главе я указывал, что физиологическую потребность, или позыв, нельзя рассматривать в качестве образца потребности или мотива, она не отражает законы,

которым подчиняются потребности, а служит скорее исключением из правила. Позыв специфичен и имеет вполне определенную соматическую локализацию. Позывы почти не взаимодействуют друг с другом, с прочими мотивами и с организмом в целом. Хотя последнее утверждение нельзя распространить на все физиологические позывы (исключениями в данном случае являются усталость, тяга ко сну, материнские реакции), но оно неоспоримо в отношении классических разновидностей позывов, таких как голод, жажда, сексуальный позыв.

Считаю нужным вновь подчеркнуть, что любая физиологическая потребность и любой акт консумматорного поведения, связанный с ней, могут быть использованы для удовлетворения любой другой потребности. Так, человек может ощущать голод, но, на самом деле, это может быть не столько потребность в белке или в витаминах, сколько стремление к комфорту, к безопасности. И наоборот, не секрет, что стаканом воды и парой сигарет можно на некоторое время заглушить чувство голода. с.78-79.

После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности). Почти все, что говорилось выше о физиологических позывах, можно отнести и к этим потребностям, или желаниям. Подобно физиологическим потребностям, эти желания также могут доминировать в организме. с. 86.

После того, как потребности физиологического уровня и потребности уровня безопасности достаточно удовлетворены, актуализируется потребность в любви, привязанности, принадлежности, и мотивационная спираль начинает новый виток. Человек как никогда остро начинает ощущать нехватку друзей, отсутствие любимого, жены или детей. Он жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего. Именно эта цель становится самой значимой и самой важной для человека, он может уже не помнить о том, что когда-то, когда он терпел нужду и был постоянно голоден, само понятие «любовь» не вызывало у него ничего, кроме презрительной усмешки. Теперь же он терзаем чувством одиночества, болезненно переживает свою отверженность, ищет свои корни, родственную душу, друга. С.86-87.

Невозможность удовлетворить потребность в любви и принадлежности, как правило, приводит к дезадаптации, а порой и к более серьезной патологии. В нашем обществе сложилось амбивалентное отношение к любви и нежности, и особенно к сексуальным способам выражения этих чувств; почти всегда проявление любви и нежности наталкивается на то или иное табу или ограничение. Практически все теоретики психопатологии сходятся во мнении, что в основе нарушений адаптации лежит неудовлетворенная потребность в любви и привязанности. Этой теме посвящены многочисленные клинические исследования, в результате которых мы знаем об этой потребности больше, чем о любой другой, за исключением разве что потребностей физиологического уровня. Рекомендую прочесть великолепную работу Сатти (442), представляющий собой блестящий образец анализа «запрета на нежность».

Вынужден оговориться, что в нашем понимании «любовь» не является синонимом «секса». С. 88.

Каждый человек (за редкими исключениями, связанными с патологией) постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение». Человеку необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы. Во второй класс потребностей мы включаем по-

требность в репутации или в престиже (мы определяем эти понятия как уважение окружающих), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы. Вопрос об этих потребностях лишь косвенно поднимается в работах Альфреда Адлера и его последователей и почти не затрагивается в работах Фрейда. Однако сегодня психоаналитики и клинические психологи склонны придавать большее значение потребностям этого класса.с.88-89.

#### *Эстетические потребности*

Об этих потребностях мы знаем меньше, чем о каких-либо других, но ^ обойти вниманием эту неудобную (для ученого-естествоиспытателя) тему нам не позволяют убедительные аргументы в пользу ее значимости, которые со всей щедростью предоставляют нам история человечества, этнографические данные и наблюдения за людьми, которых принято называть эстетами. Я предпринял несколько попыток к тому, чтобы исследовать эти потребности в клинике, на отдельных индивидуумах, и могу сказать, что некоторые люди действительно испытывают эти потребности, у некоторых людей они на самом деле проявляются. Такие люди, лишённые эстетических радостей, в окружении уродливых вещей и людей, в буквальном смысле этого слова заболевают, и заболевание это очень специфично. Лучшим лекарством от него служит красота. Такие люди выглядят изнеможенными, и помочь их может излечить только красота (314). Эстетические потребности обнаруживаются практически у любого здорового ребенка. Те или иные свидетельства их существования можно обнаружить в любой культуре, на любой стадии развития человечества, начиная с первобытного человека.с.95

#### *Мера удовлетворенности потребности*

Боюсь, что наши рассуждения могут подтолкнуть мысль читателя в ложном направлении. Может показаться, что иерархия пяти описанных нами групп потребностей обозначает конкретную зависимость — стоит, мол, удовлетворить одну потребность, как тут же ее место занимает другая. Отсюда может последовать следующий ошибочный вывод — возникновение потребности возможно только после стопроцентного удовлетворения нижележащей потребности. На самом же деле, почти о любом здоровом представителе нашего общества можно сказать, что он одновременно и удовлетворен, и неудовлетворен во всех своих базовых потребностях. 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%.

Термин «мера удовлетворенности потребности» позволяет нам лучше понять тезис об актуализации более высокой потребности после удовлетворения более низкой. Особо следует подчеркнуть, что процесс актуализации потребностей не внезапный, не взрывной, скорее следует говорить о постепенной актуализации более высоких потребностей, о медленном пробуждении и активизации. Например, если потребность А удовлетворена только на 10 %, то потребность В может не обнаруживаться вовсе. Однако, если потребность А удовлетворена на 25%, то потребность В «пробуждается» на 5 %, а когда потребность А получает 75%-ое удовлетворение, то потребность В может обнаружить себя на все 50% и так далее. С.98-99.

#### *Множественная мотивация поведения*

Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека. Подтверждением этому могут стать исследования таких форм поведения, которые принято называть физиологически мотивированными, например, исследования пищевого или сексуального поведения. Клиническим психологам давно известно, что посредством одного и того же поведенческого акта могут выражаться самые разные импульсы. Иначе говоря, практически любой поведенче-

ский акт детерминирован множеством детерминант или множеством мотивов. Если говорить о мотивационных детерминантах, то поведение, как правило, детерминировано не одной отдельно взятой потребностью, а совокупностью нескольких или всех базовых потребностей. Если мы сталкиваемся с поведенческим актом, в котором мы можем выявить единственную детерминанту, единственный мотив, то нужно понимать, что мы имеем дело с исключением. Человек ест для того, чтобы избавиться от чувства пустоты в животе, но это не единственная причина. Человек ест также и потому, что стремится к комфорту, к безопасности или пытается таким образом удовлетворить иные свои потребности. Человек занимается любовью не только под воздействием сексуального влечения. Для одного половой акт служит способом мужского самоутверждения, для другого это возможность властвовать, почувствовать себя сильным, третий, занимаясь любовью, ищет тепла и сочувствия. Хорошей иллюстрацией этому тезису послужило бы специальное исследование. Мне кажется, что, возможно, было бы (если не практически, то хотя бы теоретически) проанализировать любой отдельно взятый поведенческий акт конкретного индивидуума и попытаться обнаружить в нем конкретные проявления его физиологических потребностей, его потребности в безопасности, потребности в любви, потребности в самоуважении и потребности в самоактуализации. Такой подход в корне отличен от наивного, прямолинейного подхода, принятого в психологии личности, когда поведенческий акт жестко соотносится с определенной чертой характера или с определенным мотивом, например, акт агрессии рассматривается как свидетельство агрессивности человека.с.100-101.

**Печатается по: Абрахам Маслоу Мотивация и личность. Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.- 478 с.**

Формы проявления потребностей и возможные средства удовлетворения потребностей можно проиллюстрировать таблицей 2.1. Причем следует отметить, что 2 и 3 графа данной таблицы очень подвижны, они изменяются с развитием общества и с изменением ценностных установок индивидов.

В ответ на критику иерархии потребностей Маслоу Олдерфер сформулировал всего три категории потребностей - существования, принадлежности, внутренней оценки и личного совершенствования (оценка окружающими и самореализация). У Олдерфера потребности не образуют иерархии, все они могут заявлять о себе одновременно и в любое время.

У. Рейф предпринял попытку сравнить собственные данные с потребностями Маслоу по 9 переменным и заключил, что они не подтверждают позицию Маслоу. Респонденты среди важнейших выделили потребность в самовыражении и безопасности, а у Маслоу экономические факторы относятся к числу низших потребностей. Причем, по данным Рейфа, даже при значительной неудовлетворенности экономическими аспектами труда опрашиваемые поставили на первое место не экономические выгоды, как это должно быть по гипотезе Маслоу, а сразу самую высокую — творческое выражение<sup>32</sup>.

Отдавая должное усилиям Рейфа, следует отметить определенную некорректность его исследования. Прежде всего, она выражается в неправильной интерпретации понятий. По-

<sup>32</sup> Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. - М. Наука 1987 с.124-125

требность в безопасности Маслоу трактуется как широкая экзистенциальная категория, характеризующая условия существования человека. Эмпирически проверить ее прямыми методами просто невозможно. Рейф же свел ее включительно к условиям труда, гарантии работы и экономическому вознаграждению. Естественно, что результаты получились иные. Можно привести множество примеров такого рода исследований. Но сколько бы их не проводилось, суть дела состоит в том, что ни одно из них не является прямой проверкой самой концепции "иерархии потребностей". Будучи теоретической идеализацией социальной реальности, она не содержит эмпирически проверяемых следствий. В принципе не может их иметь.

Лангер различает три вида потребностей: физиологические (потребность в пище, воде, воздухе, тепле, сне), социальные (потребность в любви и привязанности) и моральные или духовные (важность для компании).

К примеру, удовлетворение последней группы потребностей менеджер может достичь общением, подчеркивая важность подчиненных для компании и выделяя их как часть этой компании. Обзор 614 американских компаний показал, что финансирование программ, направленных на отождествление подчиненных с данной компанией, увеличилось на 202 % за два года<sup>33</sup>.

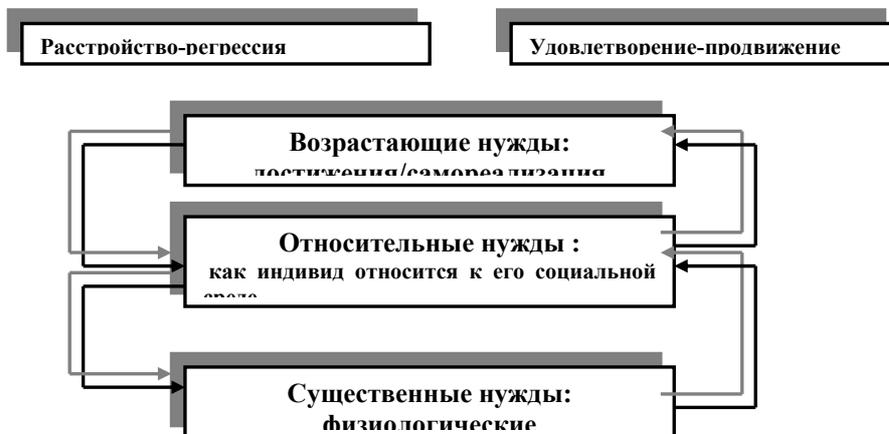
Использование таких программ, по мнению менеджеров, позволяет удержать и мотивировать подчиненных. Используя эффективное общение, менеджер может помочь подчиненному удовлетворить социальные и моральные потребности.

**Таблица 2.1. - Группы, формы проявления и средства удовлетворения потребностей**

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Физиологические потребности	Потребность в пище, одежде, укрытии	Выделение квартир, повышение зарплаты с рождением ребенка
Потребность в безопасности	Защита от физических опасностей, пожаров, несчастных случаев, потребность в экономических гарантиях	Техника безопасности, страхование
Социальные потребности	Быть необходимым другим людям, в постоянных контактах, быть "включенным" в коллектив	Создание неформальных групп
Потребность в уважении	Самоуважение, уверенность в себе, стремление к власти	Научные степени, должности

<sup>33</sup> Grosman M., Magnus M. The \$2.1 Billion Rash of Awards//Personnel Journal.-1993. May.-p.29

Теория ERG Клейтона Альдерфера предлагает три группы потребностей: потребности существования (безопасности, физиологические потребности); потребности связи (причастность и принадлежность, т.е. по Маслоу социальные потребности, потребность в уважении); потребность роста (аналогичны потребности самовыражения).



**Рис.2.6. -Альдерфер: ERG теория мотивации**

Альдерфер считает, что движение удовлетворения потребностей идет в обе стороны, т.е. неудовлетворение потребностей увеличивает желание удовлетворения других потребностей.

*Вопросы для самопроверки:*

1. *В каких работах до Маслоу определяются основные черты, формирующие ядро личности?*
2. *Какие потребности выделяет Маслоу?*
3. *Как работает теория потребностей в других странах?*
4. *какие функции науки выделяет Маслоу?*
5. *Какие виды потребностей выделяет Лангер, сравните их с потребностями Маслоу?*
6. *В чем суть теории ERG?*
7. *Как изменяются ценности людей согласно П.Вейлла?*

## **Глава 2.2. Теория Д. Макклелланда**

Макклелланд Дэвид<sup>34</sup> - известный американский исследователь, автор книг "Общество достижений", "Мотивация и расширение человеческой свободы" и "Мотивация экономических достижений". Им разработана теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда (см. таблицу 6).

У.Джек Дункан в своей работе «Основополагающие идеи в менеджменте» отмечал: «читая работы Макклелланда ..., невозможно не заметить высокого уровня подачи научного материала. Например, рассматривая тему экономического роста и мотива достижения, Макклелланд мастерски излагает связь между потребностью к достижению, как она в свое время изображалась в книжках

**Таблица 2.2. - Потребности по Макклелланду**

Группа потребностей	формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Потребности достижения	Стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее	Обучение работников, высокая организация труда, постоянно определять результат работы
Потребность соучастия	Стремление к дружеским отношениям с окружающими	Чаще использовать методы одобрения, демонстрировать доброжелательность, установить работы связанные с активным взаимодействием с другими
Потребность властвовать	Стремление контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность	Руководящие должности, ответственная работа

для детей, и потреблением электрической энергии в более позднее время (здесь потребление электроэнергии используется как "показатель" измерения экономического развития). Основополагающей в исследовании Макклелланда была тема того, что мотив к достижению, по

<sup>34</sup> Дэвид Макклелланд родился в Маунтверноне, шт. Нью-Йорк в 1917 г. Он изучал иностранные языки в колледже Мак-мюррей и окончил Университет Уэсли в 1938 г. Ученую степень доктора психологии он получил в Йельском университете, а затем с 1956 г. работал на кафедре общественных отношений в Гарварде.

меньшей мере, в какой-то своей части, является определяющим для экономического роста. Если выразиться конкретно, исследование было ориентировано на доказательство того, существует ли связь между потребностью к достижению и уровнями продуктивности отдельных личностей, организаций и обществ. Однажды обнаружив подобную связь, Макклелланд разработал специальные учебные программы, которые стимулировали бы мотив достижения у руководителей и других работников. Он утверждал, что общества, в которых высоко развит мотив достижения, имеют более энергичных предпринимателей, которые, в свою очередь, способствуют ускоренному экономическому росту, не боятся риска, много работают, получают больше удовлетворения от сознания своей удачливости, чем от оценки и признания со стороны общества. В этой связи страны, которые стремятся к быстрому экономическому росту, должны:

1. порвать с ориентацией на традицию и стимулировать "иную направленность" развития своих граждан;
2. развивать мотив достижения посредством таких действий, как поощрение профессионального совершенства и стандартов высокой производительности;
3. создать систему оптимального распределения ориентированных на успех кадров и талантов, оказывая им поддержку и вознаграждая за организационные и социальные достижения как внутри фирмы, так и в национальном масштабе.

Базируясь на своих исследованиях, Макклелланд дает менеджерам следующие рекомендации: подчиненные должны постоянно получать оценку своих действий; наиболее преуспевающие работники должны выделяться; менеджеры должны следить за представлениями подчиненных.

Сила мотивации основывающейся на стремлении добиться успеха зависит от опыта подчиненного, его прошлого и даже детства, а также от вида предприятия, где он работает

Однако следует прокомментировать данную теорию Д.Макклелланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклелланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности:

- в аффилиации (стремление к принадлежности);

- во власти;
- в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклезланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще не достаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых, и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклезланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

*Вопросы:*

1. *Почему концепцию Макклезланда можно отнести к теориям содержания мотивации?*
2. *Прокомментируйте потребности по Макклезланду.*

### **Глава 2.3. Теория Ф.Герцберга (“гигиенические” факторы и мотиваторы)**



**Фредерик Герцберг**

Первая книга "Отношение к труду: обзор исследований и мнений", написанная Фредериком Герцбергом<sup>35</sup> с соавторами по духу была близка к работам Маслоу и Макклелланду.

Герцберг, Моснер и Снайдерман выдвинули совершенно другой подход, чем тот, который содержался в книге "Отношение к труду...". По мнению Герцберга, не хватало исследований отношения персонала к работе в целом, в которых одновременно рассматривались бы факторы, установки и последствия.

Это называлось комплексом или блоком "факторы – установка - следствие" (ФУС). Третьей книгой "трилогии" Герцберга была работа "Труд и природа человека". В ней автор продолжил разработку методики, применяемой им в предшествующих публикациях, и приводил свидетельства в пользу того, что названная теория действенна в самых разных обстоятельствах. В книге защищаются результаты ранних научных исследований, которые подвергались суровой критике за относительно небольшую выборку среди профессиональных работников Питсбурга. Только в 1968 г рекомендации Герцберга применяли более 200 американских компаний<sup>36</sup>. Свое первое исследование Герцберг провел в 1950 г., окончательная версия его теории сложилась к 1960 г.

В конце 1950-х годов Фредерик Герцберг и его коллеги - психологи проводили в Питсбурге интервью, охватившие двести инженеров и бухгалтеров одиннадцати предприятий различных отраслей.

<sup>35</sup> предшественниками Герцберга были А. Брейфилд и У. Крокет, опубликовавшими свои выводы соответственно в 1955 и 1957 гг. Герцберг родился в г. Линн, шт. Массачусетс, в 1923 г. Докторскую степень он получил в Университете Питсбурга, где также защитил магистерскую диссертацию в области здравоохранения. Работая в психологической службе в Питсбурге в качестве руководителя научно-исследовательских работ, совместно с коллегами он опубликовал первую из серии книг по вопросам мотивации. Позднее он был профессором психологии в Университете Кейса, а затем профессором менеджмента в Университете шт. Юта.

<sup>36</sup> Гвиашиани Д.М. Организация и управление, с.315

Респондентов просили указать элементы их работы, заставляющие их чувствовать удовлетворение или неудовлетворение. Анализ полученных ответов выявил, что неудовлетворенность работой обычно была связана с плохими условиями труда. В то же время положительные эмоции, связанные с работой, объяснялись факторами, относящимися к содержанию работы. Герцберг назвал “гигиеническими” (поддерживающими) те факторы, которые предотвращают чувство неудовлетворенности работой, а приносящие удовлетворенность факторы обозначил термином “мотиваторы”<sup>37</sup> (см. таблицу 2.3.).

**Таблица 2.3. - “Гигиенические” факторы и мотиваторы**

Гигиенические факторы (условия работы)	Мотиваторы (собственно работа)
Деньги	Сама работа
Надзор	Признание
Статус	Прогресс
Безопасность	Возможности роста
Условия труда	Ответственность
Политики и управление	Достижения
Межличностные отношения	

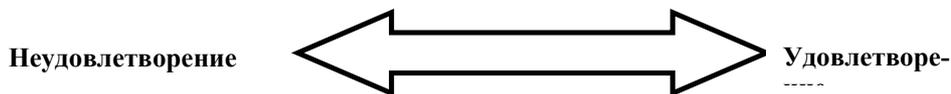
Данная теория имеет достаточно высокую популярность. Однако мы обозначили респондентов данного интервью, и следует отметить не репрезентативность данной выборки или, по крайней мере, следует ее поставить под сомнение в применении ко всем слоям работающих. А это значит, что в отдельных случаях “гигиенические” факторы могут работать как

<sup>37</sup> теория двух факторов мотивации Герцберга дала сильный толчок развитию моделей проектирования работы, связанных с таким параметром, как ее сложность. Считается, что впервые данная модель проектирования работы была применена в 40-е гг. в компании ИБМ. В 50-е и 60-е гг. резко возрос интерес к этой модели, в частности, после известных экспериментов в АТ&Т и "Тексас Инструмент". В соответствии с этой теорией работа должна характеризоваться высокой степенью ответственности и значимости, большой возможностью достижения результата. Методы обогащения работы очень специфичны и зависят от конкретной работы, которая подвергается изменениям. Однако можно выделить следующие ключевые элементы, составляющие суть данной модели: установление отношений с потребителем; планирование индивидом своей собственной работы; работник выступает собственником процесса работы; работник получает информацию о результатах работы (обратная связь); в работу включено изучение нового; работа включает в себе элемент уникальности. Широкое распространение имеет модель обогащения характеристик работы, разработанная Дж.Хакманом и Г.Олдхэмом. Модель концентрирует внимание на усилении пяти основных характеристик работы : разнообразие навыков и умений отражает уровень личной компетентности и способностей, которых работа требует от исполнителя. Отождествляемость работы с конечным или цельным результатом отражает степень, в которой работа входит как часть в целое, или дистанцию, на которую работа отстоит от начала и конца совокупного продукта (услуги) организации. Значимость работы отражает то, в какой степени она воспринимается работником как оказывающая значительное влияние на жизнь и на других людей внутри или же вне организации. Автономность - это степень, в которой работа обеспечивает свободу и независимость в планировании работы, в выборе работы индивид; усилий. Метод обследования строится на широком использовании тестов, анкет и вопросников, с помощью которых может быть проведена диагностика работы. Один из таких вопросников, созданный Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом, для проведения диагностики, получил название "диагностического обследования работы" (ДОР).

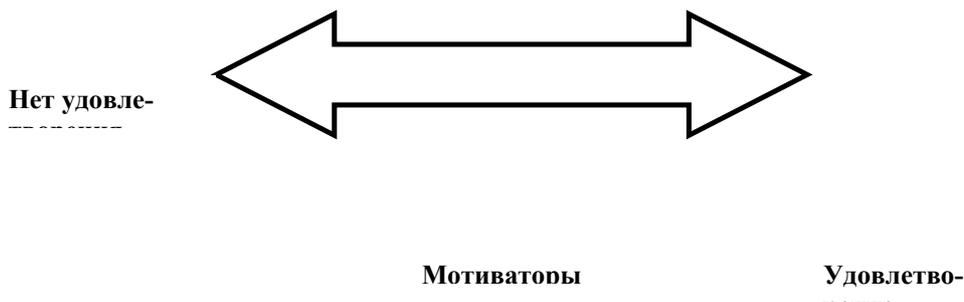
мотиваторы, так и наоборот. Вторым моментом является то, что это был не анализ, а интервью, т.е. понятие “удовлетворенности” многие могли связывать с собственными успехами, а “неудовлетворенность” с политикой предприятия. Следовательно, говорить об универсальности данной теории говорить нельзя. Схематически она может быть представлена схемой 2.7.а,б,в.

**Рис. 2.7. - Виды удовлетворения работы**

**А. Традиционные виды**



**Б. Виды Герцберга**



2.7. В.

Мотиваторы (удовлетворение)

Удовлетворенные  
Достижения

Гигиенические факторы

Удовлетворенные  
Начальники

*В январе 1965 г. японский Комитет экономического развития опубликовал свои «Новые экономические концепции». В главе, озаглавленной «Отношения между организациями и людьми», написано следующее:*

*«Чем крупнее организация, тем важнее отношения между этой организацией и людьми, которые в ней работают. Вероятно, вечная задача управления будет состоять в том, чтобы приспособливаться к организациям, к людям или к тем и другим.*

*В настоящее время самая важная проблема, касающаяся организации и людей, состоит в том, как развить творческую способность управляющих быстро реагировать на интернационализацию экономики и технологические нововведения.*

*Для развития человеческих способностей и расширения предприятия будет необходимо развивать децентрализованную систему управления, делегируя полномочия подчиненным организациям и переходя к системе предприятий с автономными отделениями. Важно составить представление о хорошем руководстве, построить организацию по функциональному принципу, с тем чтобы предприятие могло сконцентрировать свои силы и особенно реорганизовать предприятия на функциональной основе».*

#### **ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ**

*Что касается мотивации служащих, то существуют различные идеи и управленческие методы — от «научного управления» Тейлора до «теории человеческих отношений», вытекающей из Хоторнского эксперимента. Совершенно очевидно, что наиболее крупной общей чертой этих исследований, несмотря на некоторые различия в их выводах, является взаимоотношения между моралью и производительностью. В этих исследованиях мораль и производительность непосредственно связаны и делается вывод, что высокий уровень морали ведет к высокой производительности.*

*Однако результаты тех «поведенческих научных исследований, которые недавно проводились, доказывают, что взаимоотношение между моралью и производительностью не обязательно является решающим». Причина этого заключается в том, что существует разрыв между групповыми нормами неформальной организации и формальной организации; таким образом, даже высокий уровень морали приведет к низкой производительности, если*

групповые нормы неформальной организации будут неблагоприятными для менеджмента.

Кроме того, установлено, что из различных факторов мотивации, которые определяют мораль, некоторые повышают производительность, а некоторые нет.

В связи с указанным выше фактом разрешите представить здесь исследование на тему «Мотивация рабочей силы и промышленная мораль», проведенное японским ученым Чуичи Мураи в 1957 г.

Он изучал отношение между производительностью и факторами мотивации в крупных химических компаниях и среднего размера машиностроительных компаниях с точки зрения четырех аспектов: 1) отношение служащих к работе, 2) оценка руководителей служащими, 3) человеческие отношения между членами коллектива и 4) самооценка морали служащих. Он показал, что

1) удовлетворение или неудовлетворение человека своей работой является самым важным фактором, который влияет на производительность;

2) руководство является очень важным фактором, влияющим на производительность;

3) уровень морали в неформальной группе не обязательно сильно влияет на производительность; 4) в целом нельзя обнаружить какой-либо исключительной взаимосвязи между уровнями морали и производительности.

Такие же результаты были получены в результате обзора, проведенного в нашей компании. Мы классифицировали группы рабочих на группы высокой производительности и низкой производительности, причем было по десять групп в каждой категории, и изучили их уровни мотивации-морали с помощью вопросников. Мотивация-мораль состоит из таких элементов, как 1) чувство того, что работа человека является ценной, 2) возможность продемонстрировать в работе свои способности, 3) удовлетворение своей работой, 4) гордость своей работой и 5) предъявляемые работой требования высоких знаний и искусства...

...производительность и мотивация-мораль коррелируются позитивно и «отношение к работе» тесно связано с производительностью.

Затем с теми же самыми группами мы изучили типы руководства. При этом мы проводили различие между двумя функциями руководства — функцией «повышения уровня работы («Р» или функция работы)» и функцией «поддержания хороших человеческих отношений («М» или функция поддержания отношений)» и, распределив группы на сильные и слабые в соответствии с каждой из этих функций, составили четыре комбинации. Выражая сильные и слабые функции работы «Р» и «р» соответственно, а сильные и слабые функции поддержания отношений соответственно «М» и «м», мы составили четыре комбинации - «РМ», «Рт», «рМ» и «рт», представляющие четыре типа руководства.

Функция работы организует и уточняет отношения между руководителем и подчиненным в целях повышения качества работы, делает ясной роль каждого подчиненного, показывает, что ожидается от группы. Функция поддержания отношений проявляется в человеческом отношении к подчиненным, с тем чтобы их рабочие места были уютными и соответствующими всем необходимым требованиям. Поэтому среди этих четырех типов руководства наиболее желательным является тип «РМ», где сильны и функция «Р», и функция «М»; что касается типа «рт», где слабы и работы и поддержание отношений, то его можно рассматривать как тип неквалифицированного руководства (типы «Рт» и «рМ» можно рассматривать как средние)...

...уровень производительности (работы) почти прямо связан с типом руководства. Она ясно показывает, насколько велико влияние «формы руководства» на производительность. Хотелось бы обратить внимание на тот факт, что большие группы типа «рМ» (принцип приоритета человеческих отношений) находятся в графе высокой производительности и большие группы типа «Рт» (принцип приоритета работы) находятся в графе низкой производительности.

Интересно отметить, что результаты этих обзоров, проведенных в Японии, соответствуют результатам, полученным в других странах. Возьмем, например, теорию моти-

вазии-гигиены Герцберга. Он утверждает, что удовлетворение человека своими обязанностями может быть обусловлено наличием таких мотиваторов, как 1) выполнение своей работы, 2) выделение в коллективе за выполнение этой работы, 3) сама работа, 4) ответственность за работу и 5) повышение или продвижение в связи со способностью выполнять свою работу. С другой стороны, он указывает, что неудовлетворение своими обязанностями может быть вызвано такими факторами, как 1) определенная управленческая политика компании, 2) человеческие отношения на рабочем месте, 3) рабочие условия, 4) форма руководства, 5) зарплата и т. д.

Факторы гигиены, даже если они могут оказывать положительное краткосрочное воздействие на отношение служащих и быть полезными в предотвращении временной неудовлетворенности, не могут привести к постоянному удовлетворению человека своими обязанностями. Такое удовлетворение могут дать только мотиваторы. В данном случае мы хотели бы подтвердить настоящим исследованием, что именно «отношения к работе» являются наилучшим и самым важным фактором, определяющим повышение производительности труда как на Востоке, так и на Западе.

Здесь я хотел бы сослаться в особенности на «мотивацию с помощью зарплаты». Мы не можем отрицать, что зарплата является сильным стимулом в любой стране и в любое время. Но сила этого стимула, как представляется, имеет лишь пассивный эффект уменьшения неудовлетворенности. Она не играет положительной роли в повышении удовлетворенности. По Герцбергу, зарплата не может быть одним из мотиваторов. Дело в том, что те мотиваторы, которые повышают удовлетворенность, надо искать в самой «работе».

Указанное выше отношение между мотивацией и производительностью изучалось и исследовалось главным образом на производственных участках, непосредственно и цехах, может быть, потому, что там можно легко производить эконометрические измерения производительности.

В нашей компании, например, работа коммерческой секции оценивается исходя из восьми показателей: «положение компании на рынке, степень выполнения бюджетных показателей, прибыльность, надежность, рост, производительность труда, прогресс в технологии производства новых товаров, отношения со смежными компаниями». Все это можно считать показателями производительности на высоком уровне организации. С другой стороны, трудно найти индикатор, который ясно показал бы уровень мотивации для этой коммерческой секции в целом. (Например, мы можем оценивать уровень мотивации, исходя из количества увольнений, прогулов, числа несчастных случаев, количества жалоб, из обзоров морального состояния, но очень трудно проводить сравнения между различными коммерческими секциями.)

Однако мы знаем, что только высокий уровень мотивации повышает индекс производительности. Из этого вытекает необходимость изучения вопроса о том, что и как делать, чтобы добиться высокого уровня мотивации. Этот процесс, который мы будем называть «менеджмент, создающий мотивацию», мы рассмотрим в двух аспектах — в его индивидуальной фазе и его организационной фазе.

Мы считаем, что самым необходимым подходом менеджера к служащим является твердое убеждение, что «работники хотят работать».

**Печатается по: Т. Доко. Мотивация и производительность//Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. Пер. с англ. М.:Прогресс, 1972. с.189-194.**

Вопросы для самопроверки:

1. В чем суть моделей проектирования работы?
2. Прокомментируйте свое отношение к теории двух факторов Герцберга.

3. Какие выводы сделал Чуичи Мураи при изучении взаимосвязи между производительностью и факторами мотивации?

**Глава 2. 4.Сопоставление теорий Герцберга, Маслоу и ERG**

Концепция Герцберга сопоставима с теорией Маслоу, Потребности низших уровней у Маслоу аналогичны “гигиеническим” факторам Герцберга, а потребности высших уровней соответствуют мотиваторам Герцберга (см. рис. 2.8.).

Как мы видим гигиенические факторы Герцберга охватывают физиологические потребности, потребность в безопасности и, в некоторой степени, потребности в уважении Маслоу. Причина отнесения статуса к категории гигиенических факторов, а прогресса и признания - к группе мотиваторов связана с тем, что статус не всегда отражает личные достижения или заработанное признание, например статус индивидуума, может быть обусловлен фамильными связями, такими как наследование или женитьба. И наоборот, прогресс, и признание чаще всего отражают личные достижения.

Однако в некоторых странах факторы, которые Герцберг считает гигиеническими, считаются мотивирующими. Например, в Новой Зеландии качество контроля и отношения с сослуживцами значительно способствует удовлетворению работой, а не просто снижают неудовлетворение. В значительной степени то же самое применимо и к Японии. А так как у каждой страны свои специфические особенности, нельзя судить об универсальности двухфакторной модели Герцберга.

		Герцберг (теория 2х факторов)	Маслоу (иерархия нужд)	ERG теория Альдерфера	Другие ключевые нужды
<b>МОТИВАТОРЫ</b>  <b>ФАКТОРЫ</b>  <b>ГИГИЕНЫ</b>	<b>Мотиваторы</b>	Достижения Сама работа Ответственность Профессионализм Рост Признание	<b>Необходимость самореализации</b>	<b>Необходимость роста</b>	<b>Необходимость достижений</b>
	<b>Факторы</b>	Надзор Межличностные отношения Безопасность Политика компании	Самоуважение Необходимость уважения Уважение к другим	<b>Необходимость отношения</b>	<b>Необходимость силы</b>
	<b>Гигиены</b>	Плата Рабочие условия	Необходимость принадлежности Межличностная безопасность Необходимость безопасности Физическая безопасность Физиологические нужды		<b>Необходимость присоединения</b>
				<b>Необходимость существования</b>	

### Рис. 2.8. - Сравнение перспектив потребностей

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

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

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

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

Следует отметить, что как Маслоу, так и Герцберг переупрощают процесс мотивации и данные модели не касаются индивидуальных различий в мотивации. Эти моменты отображены в теориях процесса мотивации или "механических" теориях.

Об ограниченности и односторонности концепции внутренних мотивов свидетельствует, в частности, широкая критика этой концепции многими теоретиками менеджмента. Например, М. Фейн считает, что так называемые внутренние мотивы являются существенными лишь для 8—12% общей численности рабочей силы. Большинство же рабочих мотивируют свое отношение к работе оплатой и условиями труда, стремлением к постоянству заработка<sup>38</sup>.

*Вопросы для самопроверки:*

1. *Аргументируйте сравнение теорий Герцберга, Маслоу и Альдерфера.*

### Глава 2.5. Теория В.Зигерта и М.Ланга

<sup>38</sup> Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн.: Наука и техника, 1979, с.114.

В свою очередь, немецкие ученые В. Зигерт и М. Ланг предложили модель индивидуальной и групповой мотивации, включающую в себя 15 мотиваторов. По их мнению, данная классификация мотиваторов имеет свойства эффективно воздействовать на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

Уверены ли Вы в том, что Ваши управляющие действуют так же?

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Дают ли рабочие места, "заподозренные" в том, что они порождают безразличие и незаинтересованность, возможность строить подобные межличностные отношения? Или сотрудник остается изолированным? Как восстановить с ним контакты?

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

Не являются ли требования, предъявляемые работнику, заниженными? Не оставлен ли он на произвол рутины? Какие дополнительные функции могли бы обогатить его работу?

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это "что-то" по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

Остаются ли у Вас результаты труда обезличенно безымянными или они именные? Нередко руководитель украшает себя перьями, добытыми его подчиненными. Это портит им кровь.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.

Во всех ли подразделениях налажен приток новых идей? В том числе и за пределами формальных рамок рационализаторских предложений? Может быть, через "кружки качества"?

6. Людям нравится ощущать свою значимость. "Для них меня нет", - так говорят там, где управление не на высоте. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Как Вы дали ему это понять?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых он принимал неформальное участие, работник вложит больше энергии.

Выработали ли Вы со своими сотрудниками цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения?

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение - материальное и моральное.

В какой форме осуществляется поощрение у Вас?

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается их готовность к труду.

Имеют ли Ваш сотрудники ту информацию, которая нужна им для работы? Своевременно ли они получают эту информацию?

10. Сотрудники терпеть не могут, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без их ведома, не учитывая их знания и опыт.

Как обстоят дела с участием Ваших сотрудников в управлении?

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия.

Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

Как измеряется качество труда у Вас? В чем заметны улучшения? Сформулировали ли Вы цели и измерители, с помощью которых Вы можете в какой-то степени объективно оценивать трудовой вклад сотрудника?

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Это напоминает школьные занятия. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Подумайте об игре в кегли: непосредственно видимые результаты действий игроков повышают их интерес, будят азарт.

Как обстоит дело с возможностями самоконтроля на рабочих местах, которые Вы считаете проблематичными?

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Вы используете эту потребность? Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, что Вы делаете? Может быть, практикуете смену видов деятельности?

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружали. Особенно если это никак не связано с денежным вознаграждением. Так убивают инициативу. Прибыль, которую Вы можете получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает не из охоты за секундами, а из возможностей самовыражения и самореализации, которые предоставляются тому, кто работает.

За чем Вы охотитесь - за секундами или за талантами?

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом? Есть ли возможно большее свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей цепочке "затраты-результат"?

Как обстоят дела с возможностью самовыражения работающих?

В. Зигерт и М.Ланг также предложили иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации и дали описание каждой из ступеней иерархии.

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы): стремление к цели (возможно труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы. Дух первопроходцев, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая ступень (мотивы так сильны, как на первой ступени): стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени): солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени): совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т.д.

Пятая ступень (самые слабые групповые мотивы): случай, давление, неосознанные объединения.

***Вопросы для самопроверки:***

1. Сопоставьте теорию Зигмунда Фрейда и Ланге с теорией Маслоу.

## Глава 2.6. Теория справедливости

Две ключевые концепции современной теории мотивации, на которые опираются теории процесса мотивации - теория ожидания и усвоенное поведение.

Теории процесса отвечают на вопрос: почему люди выбирают определенное поведение, чтобы удовлетворить свои нужды и как они оценивают свое удовлетворение после достижения цели.

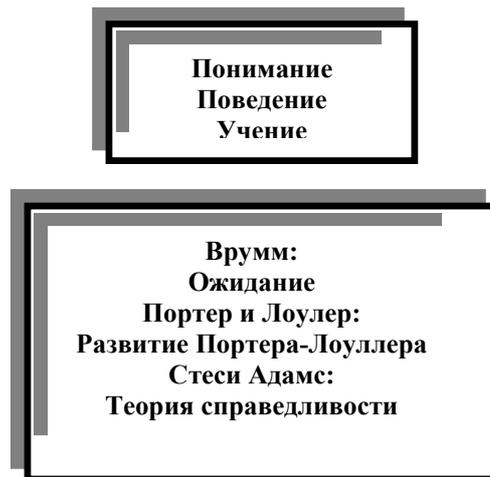


Рис. 2.9.- Теории процесса

Теория ожидания связана с мотивацией следующим образом: индивидуум хорошо выполняет свою работу при следующих условиях: а) если считает весьма вероятным, что его усилия приведут к высоким результатам; б) если предполагает, что эти результаты будут весьма хорошо оценены; в) рассматривает соответствующие вознаграждения как привлекательные.

При сопоставлении концепции потребностей Маслоу с этой идеей ожидаемых выгод становится очевидным, что существуют два метода изучения интенсивности мотивации. Можно изучать неудовлетворенные потребности, стимулирующие определенные формы поведения, но можно исследовать и цели, которые выбирает индивидуум, в этом случае мотивация рассматривается как сила, движущая человеком по направлению к выбранной им цели. Далее, при рассмотрении неудовлетворенных потребностей упор делается на “внутренней”

неудовлетворенности, а при анализе ожиданий в фокусе внимания находятся внешние цели, помогающие снять неудовлетворенность. По существу, хотя эти две идеи различны, они связаны между собой. Однако сегодня исследователи мотивации отдают предпочтение подходам, использующим теорию ожиданий. Если индивидуумы действительно мотивированы ожиданиями, они должны иметь определенные представления о соотношениях между текущими действиями и будущим вознаграждением. Такое причинное соотношение получило название “усвоенное поведение” (learned behavior). Благодаря непосредственному или косвенному опыту индивидуум научился устанавливать соотношения между причинами и следствиями, помогающие прогнозировать отклики людей в конкретной ситуации.

Одним из ключевых факторов становления усвоенного поведения является подкрепление. Если индивидуум делает что-либо надлежащим образом и менеджер желает подкрепить такое поведение, он должен откликнуться на него, таким образом, который подчиненный признает соответствующим ситуации - например, повысив оклад или похвалив. Такой отклик вызывает повторение поощряемого поведения в будущем. Аналогичная ситуация с негативным подкреплением.

Основателем теории справедливости является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание теории равенства (справедливости) сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит.

Однако, В.Вильямс, промышленный управляющий, выдвинул первую теорию справедливости заработной платы. Вильямс утверждал, что с точки зрения рабочего оплата сама по себе относительна, это значит, что важно не то, сколько составляет плата в абсолютном выражении, а то каков ее размер относительно зарплаты других. Только с 1960-х ученые начали формулировать основы теории справедливости. Хотя и существовали небольшие отличия среди идей Элиота Жака и Стейси Адамса, главными защитниками теории, логика заключалась в том, что оплата является предметом справедливости и сравнения в обществе. Человеческое понимание зарплаты основывалось на двух вещах:

- как плата одного человека соотносится с платой другого;

➤ соотношение человеческих "вкладов" (затрачиваемые усилия, образование, уровень мастерства, подготовленность, опыт) с "результатами" (зарплата).

В первом случае, было приведено сравнение между тем как соотносится плата одного человека с оплатой другого. Во втором же случае, сравнение касается того, какова трудность его работы, какова ее продолжительность, какова подготовка и т. д. с тем, сколько он за это получает. Например, работник может быть недоволен тем, что плата, которую он получает ниже той, что получает другой, делая в точности то же самое. Следовательно, те, кто чувствует себя ущемленным заявляют "нужно платить одинаковую плату за одинаковую работу". То есть источник негодования вовсе не в абсолютном выражении зарплаты, а в отношении одной плате к другой, а также в соотношении вкладов и результатов.

Итак, теория справедливости сконцентрирована на оплате, хотя ничто не мешает дальнейшим исследованиям в этой области. Определенные вопросы так и остались без ответов, такие как: как люди выбирают свою группу и насколько точна информация об основе на которую опираются сравнения? Теория справедливости внесла свой вклад в то, почему люди могут быть недовольны, но она уделяла меньше внимания тому, как именно мотивировать людей.

После своего затмения, деньги опять обрели свою ценность, как фактор, влияющий на мотивацию. Чтобы это показать, Эдвин Лок и его соратники про-



**Эдвин Лок**

вели ряд обширных исследований и экспериментов, касающихся мотивации, они изучили четыре широко применяемые методики и их влияние на персонал. Заинтересованность деньгами очень быстро росла, после того, как была поставлена определенная цель, в то время как заинтересованность в обогащение самой компании и доля участия сильно отставали. Лок и его коллеги не сделали вывод, что деньги были единственным мотиватором, но они подчеркивали, что деньги являются универсальным инструментом обмена, который позволяет людям удовлетворять свои потребности.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости (несправедливости) относительна.

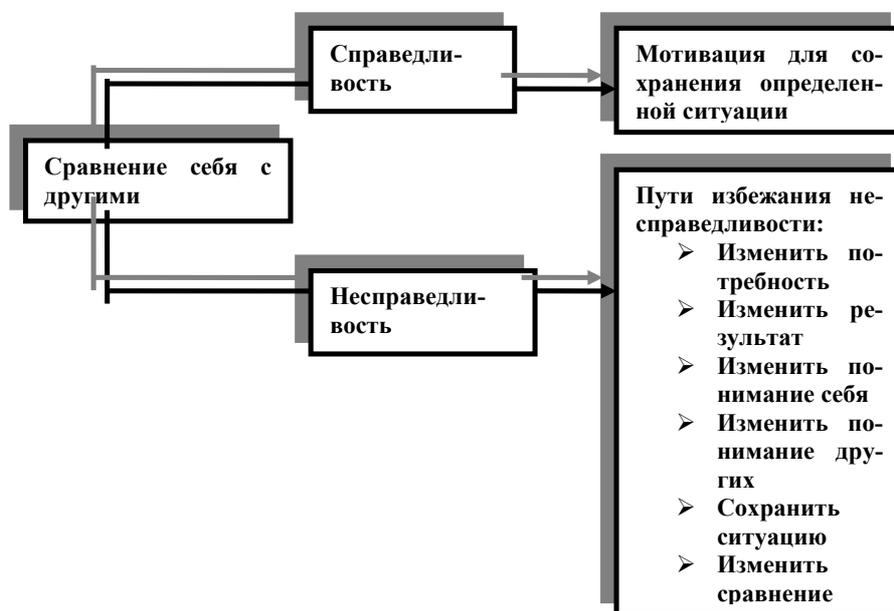
Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости (несправедливости) относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения в организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда;
- человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе;
- человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т. е. что оплата соответствует его возможностям;
- человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия;
- человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;
- человек может перейти в другое подразделение или же совсем уйти из организации.



## Рис.2.10. - Теория справедливости

Вопросы:

1. Раскройте теорию справедливости С.Адамса.
2. Какие возможны реакции человека на состояние неравенства выделяет Адамс? Прокомментируйте.
- 3.

## Глава 2. 7. Вероятностная модель мотивации Виктора Врума

Теорию Виктора Врума<sup>39</sup> можно назвать вероятностной моделью мотивации, отвечающей на вопрос: как сильно он хочет чего-то и как мы близки к получению этого.

Теория В. Врума опирается на: ожидание - валентности. В своей теории ожиданий Врум рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения теории ожиданий сводятся к следующему; мотивированность человека к затрате определенных усилий для выполнения

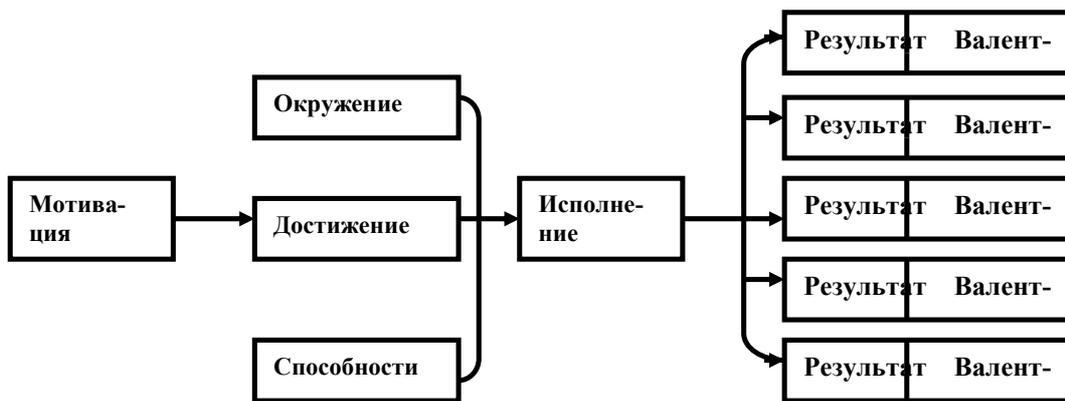


Рис. 2.11. - Вероятностная модель мотивации

<sup>39</sup> американский исследователь в области теории мотивации, автор книг "Труд и мотивация", "Принятие решения как социальный процесс" и "Лидерство и принятие решений" (первые две в соавторстве).

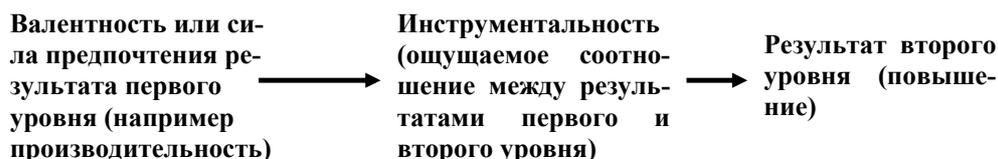
задания зависит от ожиданий, т.е. от вероятности того, что дополнительные усилия приведут к лучшим результатам, от убежденности в том, что существует взаимосвязь лучших результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения.

Ее основная концепция может быть представлена следующим уравнением:

$$\begin{array}{lcl}
 \text{Сила} & = & \text{Валентность} \quad \times \quad \text{Вероятность} \\
 \\ 
 \text{Сила мо-} & & \text{Сила инди-} & & \text{Возможность} \\
 \text{тивации} & & \text{видуального} & & \text{того, что опре-} \\
 & & \text{предпочте-} & & \text{деленные дейст-} \\
 & & \text{ния для ре-} & & \text{вия приведут к} \\
 & & \text{зультата} & & \text{результату}
 \end{array}$$

То есть, сила мотивация определяется как сумма произведений валентностей на ожидания. При этом он использует три понятия: инструментальность (выбор между двумя результатами деятельности), валентность (сила предпочтения результата первого, более благоприятного для работника уровня или привлекательность результата), ожидание (вероятность того, что конкретное действие приведет к определенному результату первого уровня).

Валентность и инструментальность могут быть связаны между собой следующим образом:



Таким образом, в теории ожидания - валентности Врума мотивация определяется как алгебраическая сумма произведений валентности всех результатов первого уровня (степень предпочтения, оказываемого индивидуумом каждому из результатов первого уровня) на показатели ожидания того, что за соответствующим действием последует достижение этих результатов (вероятность достижения соответствующих результатов первого уровня). Эта формула помогает менеджеру понять мотивы, которыми руководствуется индивидуальный работник.

Данная модель подразумевает, что сила, затраченная на совершение какого-либо действия, будет зависеть как от привлекательности этого действия, так и от ожиданий индивида. Если бы индивид равнодушно или даже отрицательно отнесся к определенному результату, то у него не было бы и мотивации. Более того, нельзя было бы мотивировать что-либо совершить до тех пор, пока вероятность достижения результата не была бы положительной.

Обоснованность теории ожиданий зависит как от степени уверенности в том, что от него зависит результат выполняемых действий, так и от способности менеджера определить тот вид вознаграждения, который хотел бы получить работник.

Оба эти критерия различны в зависимости от страны. Например, американцы в целом считают себя хозяевами окружающей среды и верят, что могут ее контролировать, японцы, с другой стороны, хотят жить в гармонии с окружающей средой. В этих случаях работники за пределами США уверены, что они лишь частично или вообще не способны контролировать свою рабочую силу и результаты собственных действий. Вознаграждение, которое люди желали бы получить за свою работу также значительно различается в зависимости от страны. В обществе, где основной упор делается на индивидууме, например в США, особенно ценятся индивидуальные поощрения, такие как всеобщее признание и личный успех. В противоположность этому, в обществе, где больше внимания уделяется групповой работе, например в Японии, люди стремятся больше заботиться об общественном, нежели личном благосостоянии. Таким образом нельзя судить об универсальности теории ожиданий Врума. Однако, если немного пересмотреть положения о степени уверенности людей в способности контролировать рабочую среду и о видах желаемых вознаграждений, теория станет применима в различных странах.

## Глава 2.8. Модель Л.Портера и Э.Лоуллера

Следующая, не менее популярная теория мотивации - теория Лимана Портера и Эдварда Лоуллера, которая исходит из положения, что люди мотивируются ожиданиями будущих событий, выводимыми из прошлого опыта (см. рис.2.12.).

Лоулер сделал несколько уточнений к собственной модели. В частности он считает что существует два типа ожиданий:  $E \rightarrow P$  (усилия ведут к результативной работе) и  $P \rightarrow O$  (результативная работа ведет к получению конкретного результата).

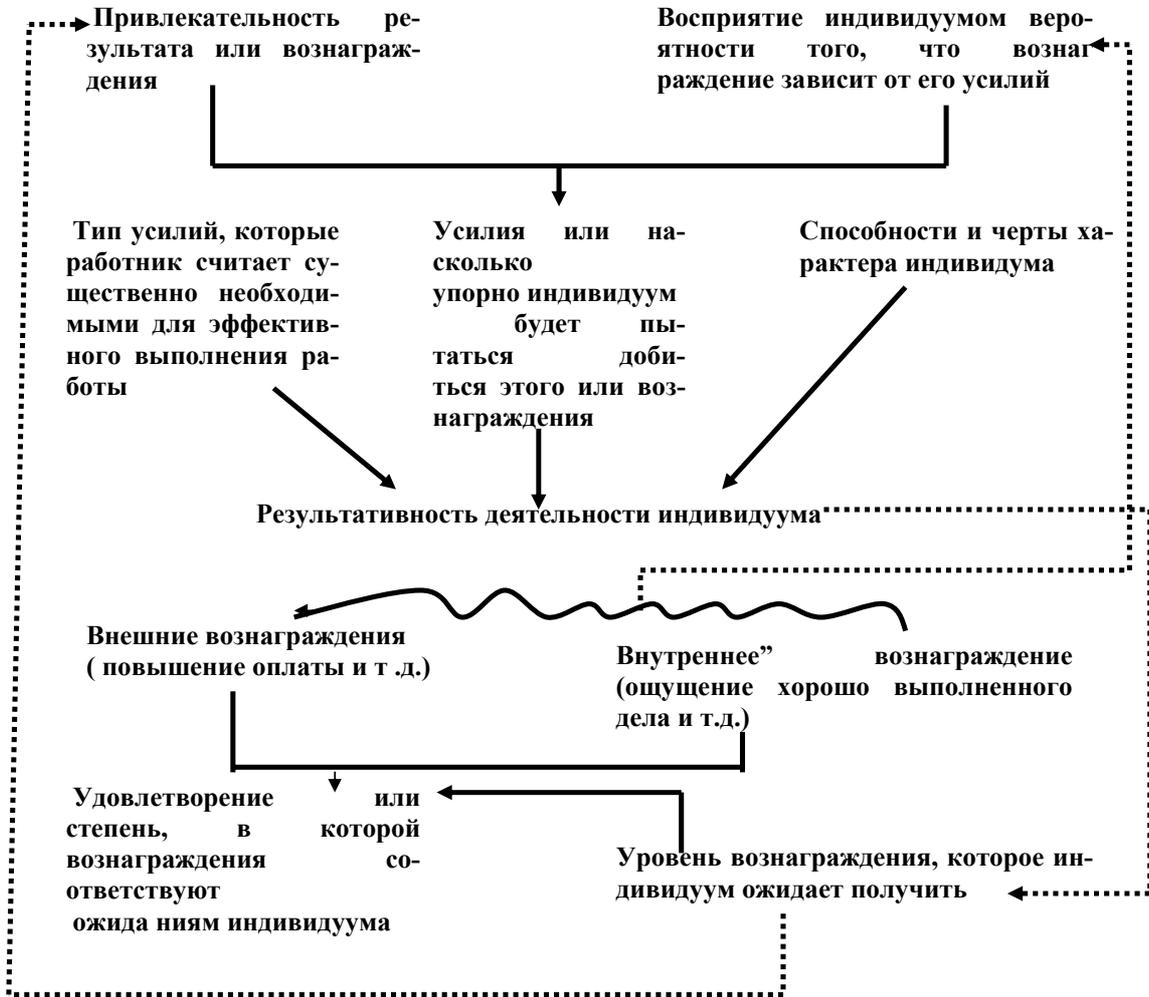


Рис.2.12. -Модель Портера и Лоуллера

То есть на усилия работника и на его мотивацию влияет его представление о связи между усилиями и результативностью и его представление о соотношении между результативностью труда и конкретным результатом. Был предложен простой метод интеграции всех этих идей в формуле для определения усилий или индекса мотивации:

$$\begin{matrix} (E-----P) & \times & (P-----O) & \times & \text{Валентность} & = & \text{Индекс} \\ \text{от 0 до 1} & & \text{от 0 до 1} & & \text{от -1 до 1} & & \text{усилий} \end{matrix}$$

Мы можем отметить, что данная модель более широка по охвату, определяет связь между вознаграждением и результативностью труда, а вознаграждение обеспечивается результативностью труда, т.е. результативность ведет к вознаграждению, что приносит, в свою очередь, удовлетворенность. Этот вывод очень важен, т.к. многие исследователи считают, что удовлетворенный работник является производительным работником, а Портер и Лоулер выводят, что высокая продуктивность ведет к удовлетворенности.

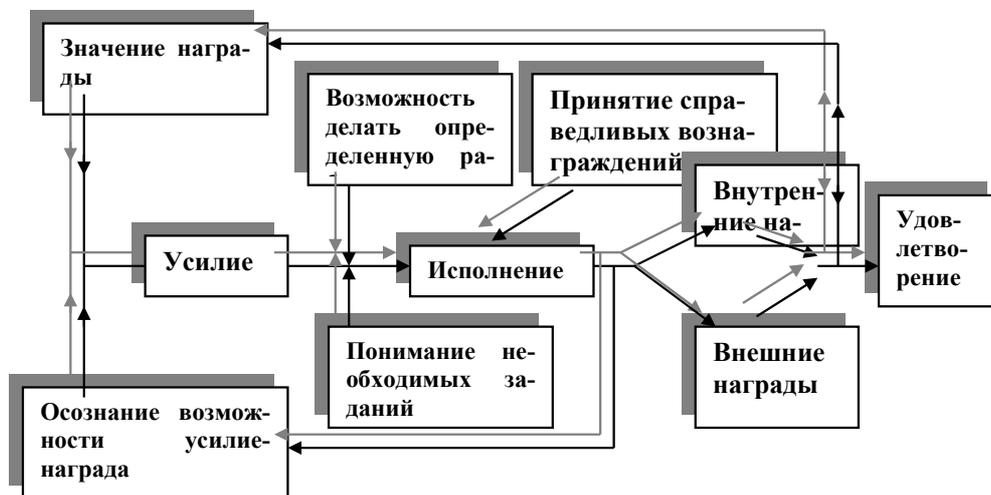


Рис. 2.13. - Схема Портера и Лоулера

Однако, мы могли бы согласиться с этим положением при определенных оговорках. При удовлетворении потребностей соответственно уровню развития индивидуума, при развитой системе экономики.

Теория справедливости (или теория социальных сопоставлений) является своего рода развитием теории Честера Барнарда о сопоставлении работником того, что он получает, с

тем что он ей дает. Однако теория справедливости идет дальше, исходя из того, что индивидуум оценивает не только свою ситуацию, но и положение других.

Люди мотивируются не только тем, что они получают, но и тем, что - как они видят или как они полагают - получают другие. Они проводят социальное сопоставление своих вкладов в компанию (образование, усилия, проводимое на работе время) и вознаграждений (денежных выплат, условий труда, признания) с соответствующими вкладами и вознаграждениями других работников организации.

В ходе некоторых исследований было установлено, представления сотрудников о справедливости обращения с ними позволяют лучше спрогнозировать уровень прогулов и текучести в фирме, чем это можно сделать с помощью переменных, связанных с удовлетворенностью работой в фирме.

На наш взгляд, данная теория имеет свою привлекательность и может быть увязана с моделью Портера-Лоуллера.

Данная теория основывается на сравнении двух переменных: затраты и результаты. Затраты представляют то, что индивидуумы вносят или тратят в обмен на что-то; результат - это то, что индивидуумы получают в результате обмена ( см. таблицу 2.4. ), в которой представлены наиболее типичные затраты и результаты).

**Таблица 2.4. - Типичные затраты и результаты работников на предприятии**

<b>Затраты</b>	<b>Результаты</b>
Возраст	Дополнительные выплаты
Присутствие	Уверенность в постоянстве работы
Навыки общения	Повышение
Навыки взаимоотношения	Признание
Усилия	Обязанности
Уровень образования	Заработная плата
Опыт	Рабочие условия
Действия	Преимущества должности
Внешний вид	Монотонность
Старшинство	Привилегии

Согласно теории справедливости подчиненные определяют количество затрат для получения данных результатов основываясь на собственных представлениях. Справедливость достигается тогда, когда соотношение затрат и результатов индивидуума равны соотношению затрат и результатов других индивидуумов, причем сравнение может происходить даже с другими предприятиями.

Вопросы:

1. Как согласуется теория Портера-Лоуллера с теорией справедливости?
2. Приведите примеры из практики действия теории Портера-Лоуллера.

## Глава 2.9. Оперантное обусловливание Скиннера. Подход, “модификации поведения”.

Образ человека, предложенный теорией мотивации Скиннера Б. называется оперантным обусловливанием Скиннера.

Скиннер Б.<sup>40</sup> - американский психолог, автор книг "Наука и поведение", "О бихевиоризме", "По ту сторону мира и достоинства", посвященных психологическим проблемам управления. Скиннер считает, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют "внутренней сущности" (т.е. потребностям, мотивам, желаниям), и концентрировал свое внимание исключительно на наблюдаемых явлениях — стимулах и реакциях на них.

Работы Скиннера наиболее убедительно доказывают, что воздействие окружающей среды определяет наше поведение.

### ➤ Положительные усилия

**Организует поведение путем обеспечения желаемых последствий**

#### ➤ Избегание

**Организует поведение, позволяя избежать нежелательных последствий**

#### ➤ Наказание

**Ослабляет поведение путем обеспечения нежелательных последствий**

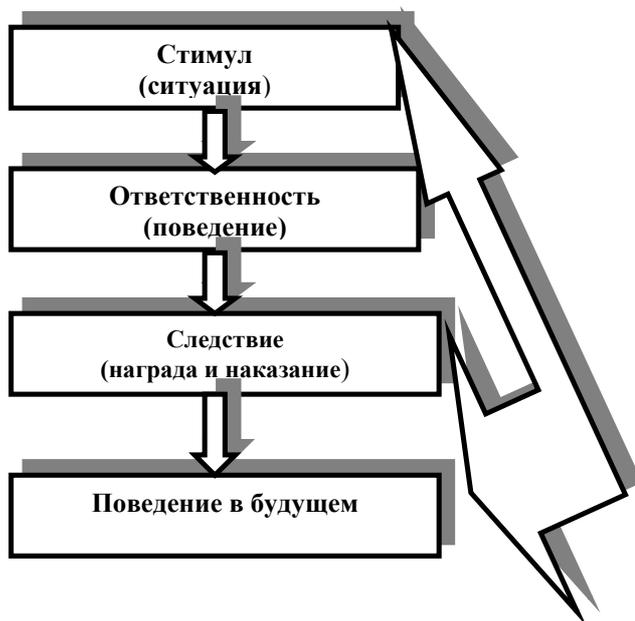
#### ➤ Погашение

**Ослабляет поведение, не обеспечивая желаемых последствий**

**Рис. 2.14. - Классификация случайных усилий**

<sup>40</sup> Беррес Фредерик Скиннер родился в 1904 году в Саскуэханне, штат Пенсильвания. Атмосфера в его семье была теплой и непринужденной, учение уважалось, дисциплина была строгой, а награды давались, когда их заслуживали. На протяжении всего детства Скиннер проводил много времени, конструируя роликовые самокаты, управляемые повозки, карусели, духовые ружья и тому подобные устройства. Это мальчишеское восхищение механическими изобретениями предвещало его более поздний интерес к модификации наблюдаемого поведения. Скиннер был автором многих трудов. Среди его книг: «Поведение организмов» (1938); «Уолден-2» (1948); «Наука и поведение человека» (1953); «Вербальное поведение» (1957); «Режимы подкрепления» (1957); «Суммирование наблюдений» (1961); «Технология обучения» (1968); «Случайное подкрепление» (1969); «За пределами свободы и достоинства» (1971); «О бихевиоризме» (1974); «Подробности моей жизни» (1976); «Размышления: бихевиоризм и общество» (1978); «Портрет бихевиориста» (1979); «Значение последствий» (1983); «Радости зрелого возраста» (1983); «К дальнейшим размышлениям» (1987). Возможно, среди студентов колледжей наиболее известна книга Скиннера «Уолден-2», роман, описывающий утопическое сообщество, основанное на контроле поведения посредством принципов подкрепления. Кроме того, сборник изданных статей был подарен Скиннеру в день его шестидесятилетия. Его автобиография появляется в 5-м томе «Истории психологии в автобиографиях». Скиннер умер в 1990 году после года борьбы с лейкемией (см. Теории личности. - с. 332-334).

В отличие от других психологов, Скиннер утверждал, что почти всецело поведение непосредственно обусловлено возможностью подкрепления из окружающей среды.



**Рис.2.15. - Классификация случайных усилий**

По его мнению, для того чтобы объяснить поведение (и таким образом имплицитно понять личность), нам нужно только проанализировать функциональные отношения между видимым действием и видимыми последствиями. Работа Скиннера послужила фундаментом для науки о поведении, не имеющей аналогов в истории психологии. По мнению многих, он является одним из самых высокочтимых психологов нашего времени.



**Скиннер 1904-1990 гг.**

Скиннер получил степень бакалавра гуманитарных наук по английской литературе в 1926 году в Гамильтонском колледже, небольшой гуманитарной школе в штате Нью-Йорк. Он вспоминал, однако, что никогда по-настоящему не приспособился к студенческой жизни. Он был разочарован отсутствием интеллектуальных запросов у однокашников-студентов и к тому же совершенно раздосадован некоторыми требованиями курса обучения (например, ежедневным богослужением). Его участие в

нескольких проделках, направленных на то, чтобы привести в замешательство тех факультетских товарищей, которых студенты считали заносчивыми, привело к угрозе исключения, но президент колледжа разрешил ему закончить обучение. По иронии судьбы Скиннер не посещал ни одного психологического курса, будучи студентом. После колледжа Скиннер вернулся в родительский дом и попытался стать писателем. Хотя он и был воодушевлен письмом поэта Роберта Фроста, его желание быть писателем не привело ни к чему хорошему: «Я бесцельно читал, строил модели кораблей, играл на рояле, слушал только что изобретенное радио, строчил юмористические заметки в местную газету, но больше ничего не писал и подумывал о визите к психиатру».

В конце концов, Скиннер отказался от карьеры писателя и поступил в Гарвардский университет для изучения психологии. С этого момента ему всегда нравилось наблюдать за поведением животных и людей. Главным образом факультет психологии был погружен в психологию, основанную на самоанализе, и Скиннер погружался все более и более в изучение поведения. Он работал в лаборатории как экспериментатор-биолог и совершенствовал поведенческое изучение крыс. Он всегда чем-нибудь занимался и обожал, как ребенок строить Rube Goldberg ново изобретательные хитроумные приспособления, он вложил это умение в эскиз коробки предназначенной для автоматического определения настроения, как успокоительное воздействие, нажимаешь кнопку и вот, пожалуйста. Его приспособление было настолько усовершенствовано существующим оборудованием, однако все равно известно как коробка Скиннера. Отлично понимая, что в новой области он далеко позади всех, он установил для себя жесткое учебное расписание и придерживался его почти два года. Он был удостоен степени доктора наук в 1931 году.

С 1931 по 1936 годы Скиннер занимался в Гарварде научной работой. Он сконцентрировал свои научные усилия на изучении нервной системы животных. В 1936 году он занял должность преподавателя в Миннесотском университете и оставался там до 1945 года. Там он и написал «Поведение организмов» и начал свой роман «Валден Второй», о коммуне, в которой поведенческие принципы рассматриваются как новый вид утопии. Он также начал улучшение своей спорной «детской коробки», контролирующей окружающую обстановку, камеры для малышей (его вторая дочь провела в ней почти все детство). Голуби, рассевшиеся на окне его офиса в Университете Миннесоты, и подсказавшие идею как их использовать в эксперименте - были его любимцами.

С голубями, он развил идею «объекта условий» и «формы поведения». В отличие от Павловских «классических условий» где существующие условия (выделение слюны для пищи) является формой соединения с новыми стимулами (звонит колокольчик), объект условий является вознаграждением за неполное поведение или случайный акт, который приближается к желаемому поведению. Объект условий может быть использован как форма поведения. Если целью является заставить голубей повернуть круг налево, то награда будет даваться за любой, пусть небольшой поворот налево. Когда голуби понимают это, награда дается за большие повороты влево и так далее, до тех пор пока голуби не повернут и не сделают полный круг перед получением награды. Скиннер дополнил свое учение способом как можно научить детей говорить - они получают награды за произнесение любых звуков похожих на слова до тех пор, пока не скажут слова. Скиннер верил, что другие сложные задания испортятся с таким способом обучения. Он также развивал обучение людей действующих машинально, и таким образом студенты могли учиться шаг за шагом, получая спрятанные ответы за неприменную «награду». Они были какое-то время очень популярны. Компьютеры, основанные на собственных инструкциях, используют большинство принципов по технологии Скиннера.

Скиннер не высказывал интереса к пониманию человеческой психике. Он изучал только поведение, как и Джон Ватсон, и искал только, как поведение соотносится с экспериментальными силами. Он верил, что все что мы делаем все является формой нашего опыта наказаний и поощрений. Он верил, в то, что «разум» (как противоположное мозгу) и другие подобные субъективные феномены, просто произошедшие благодаря языку, и на самом деле не существуют. Скиннер был известен за свои смелые предположения о произошедшем (и обо всем), последователь традиций Ватсона в их провокационности, спорности и также великолепным их интерпритатором.

Фактически ни одна из книг Скиннера не была посвящена непосредственно менеджменту. Он изучал поведение голубей, а не людей. Тем не менее, результаты его исследований

были перенесены и на менеджмент, именно по этой причине мы должны рассмотреть его воззрения на мотивацию и обучение. Его теория сосредоточена исключительно на наблюдаемых явлениях — стимулах и реакциях на них. Ключевым моментом для понимания взглядов Скиннера является определенная система управленческих предписаний, или схема подкрепления стимулов показывающая желательные, с точки зрения менеджера, факты поведения.

Теория оперантного обусловливания, это своего рода теорию обучения. Скиннер утверждает, что оперантное обусловливание — это процесс, при котором поведение изменяется и происходит обучение. Процесс обучения облегчается благодаря положительному подкреплению необходимого поведения. Положительным подкреплением может быть любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда он имеет место. Денежное вознаграждение за хорошо сделанную работу — это положительное подкрепление. Но ключ к пониманию теории Скиннера следует искать скорее в способе, которым осуществляется подкрепление, или в режиме подкрепления.

В теории оперантного обусловливания Скиннера мотивация к поведению, в той или иной мере позволяющая получать желаемые результаты в зависимости от характера применяемых стимулов. Наиболее распространенным является положительное подкрепление, при котором подкрепляющий фактор (стимул) усиливает вероятность нужной реакции (результата) и которое может проявляться, например, в форме денежной заработной платы в зависимости от выполненной работы (С—Р). Всякий раз, когда имеет место оперантное поведение (выпуск еще одной единицы продукции или окончание еще одного рабочего дня), достигается результат (последствия - получение дневной ставки или оклада) — человек получает заработную плату. Такой режим подкрепления поощряет стабильное, но без энтузиазма поведение. Основной стимул при этом — трудиться на протяжении интервала времени, необходимого для получения еженедельной заработной платы или производства количества продукции, достаточного для сохранения рабочего места.

Этот вид мотивации, или непрерывного подкрепление, характерен для системы Тэйлора и не вызывает, по Скиннеру, особого трудового энтузиазма. Поэтому некоторые руководители применяют определенные формы частичного подкрепление (оплаты труда) через заранее установленные интервалы вроде С-С-С-Р, С-С-С-Р или же по произвольной схеме, например С - Р, С-С-С-С-Р, С-С-Р. Подобные схемы успешно используются для оплаты труда временных консультантов, рекламных агентов или научных сотрудников в лабораториях, где средняя заработная плата недостаточно мотивирует к интенсивному труду.

В дополнение к непрерывному подкреплению менеджер может использовать какую-либо форму частичного подкрепления. Как подсказывает само название, нужное следствие

не возникает после каждого повторения действия, подкрепление осуществляется через фиксированные интервалы времени или через некий переменный интервал. Допустим после выполнения каждых трех заданий подряд следует вознаграждение, или результат. При подкреплении с переменным интервалом невозможно предсказать точную повторяемость, которая приведет к желаемому результату.

#### **Расписание для применения усилия**

- **Зафиксированный интервал – усиление применяемое на зафиксированных промежутках времени, не считающееся с поведением**
- **Изменяющийся интервал – усиление, применяемое на изменяющийся промежуток времени**
- **Зафиксированное отношение – усиление, применяемое после зафиксированного числа поведений, не считающееся со временем**
- **Изменчивое отношение – усиление, применяемое после изменчивого числа поведений, не считающегося со временем**

Основной подход, опирающийся на эту теорию, получил название “модификации поведения”, который может быть выражен следующей формулировкой: “Поведение является функцией его последствий” люди действуют (или воздерживаются от действий) определенным образом, учитывая последствия или вознаграждения, ассоциируемые с таким поведением. Концепция “модификации поведения” существенно опирается на теорию научения и исходит из того, что поведение определяется внешними последствиями. Эти последствия или подкрепления могут быть четырех типов:

а) позитивное подкрепление;

б) негативное подкрепление;

в) отсутствие обратной связи (суть его состоит в следующем - если одно лицо ничего не делает для подкрепления поведения другого лица, то последний перестает действовать подобным образом);

г) наказание.

При этом используются графики частоты применения подкреплений. Они могут выступать в следующих формах: непрерывный и прерывный график (с фиксированной частотой, с фиксированным интервалом, с переменной частотой, с переменным интервалом, т.е. на случайной основе).

Через 9 лет в Минисоте и трех лет в качестве главы факультета психологии в Университете Индианы, Скиннер вернулся в Гарвард в 1948 году и оставался здесь до последних дней своей карьеры. В 1971 году он написал «По ту сторону свободы и благородства (досто-

инства)» в которой советовал уступать личную свободу будущим целям идеального общества.

Научная деятельность Скиннера была отмечена многими наградами. Он получил Президентскую медаль за науку и в 1971 году был награжден золотой медалью Американской психологической ассоциации со следующей надписью: «Б. Ф. Скиннеру — пионеру психологических исследований, лидеру теории, мастеру технологии, который произвел революцию в изучении поведения в наши дни». В 1990 году Скиннер также получил благодарность президента Американской психологической ассоциации - за прижизненный вклад в психологию.

Трудно преувеличить то влияние, которое основные принципы теории научения оказали на психологию и теорию личности. Концепции классического и оперантного научения, предоставляют мощный инструмент для объяснения того, как формы поведения приобретаются, сохраняются и модифицируются в результате научающего прошлого опыта индивида. В последние десятилетия, однако, персонологи начали выдвигать предположения, что поведение человека регулируется сложными взаимодействиями между внутренними явлениями (включая веру, ожидания, самовосприятие) и факторами окружения. Кульминацией таких рассуждений, являющихся развитием в различных направлениях взглядов классических бихевиористов, можно назвать социально-когнитивное направление. Особенности этого направления наиболее отчетливо представлены в работах двух выдающихся персологов - Альберта Бандуры и Джулиана Роттера. Теория каждого из них значительно отличается от радикального бихевиоризма Скиннера, но сохраняет строгую научную и экспериментальную методологию, которая характеризует бихевиористский подход.

Бандура<sup>41</sup> полагает, что психическое функционирование лучше понимать в терминах непрерывного взаимодействия между факторами поведенческими, когнитивными и средо-

---

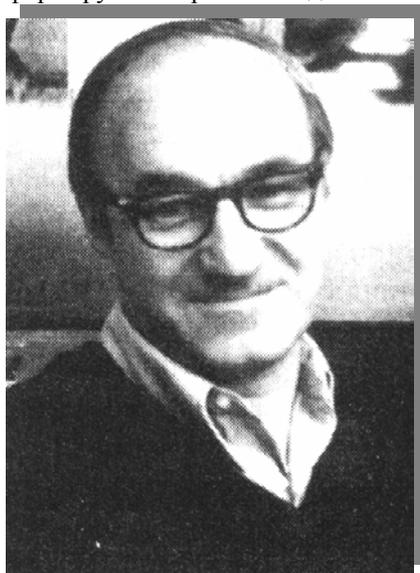
<sup>41</sup> Альберт Бандура родился в маленьком городе в провинции Альберта, Канада, в 1925 году. Сын фермера, поляка по происхождению, он посещал объединенную начальную и среднюю школу, в которой было только 20 учеников и два учителя.

После средней школы Бандура посещал Университет провинции Британская Колумбия в Ванкувере, где получил степень бакалавра гуманитарных наук в 1949 году. После этого он продолжал обучение в Университете Айовы, где получил в 1951 году степень магистра гуманитарных наук и в 1952 году — степень доктора философии. Затем он прошел годовую клиническую интернатуру в Консультативном центре Уичиты, штат Канзас, и занял пост на факультете психологии в Стэнфордском университете.

Им опубликовано: «Подростковая агрессия» (1959) и «Социальное научение и развитие личности» (1963); «Принципы модификации поведения» (1969); «Агрессия: анализ с позиции социального научения» (1973); «Теория социального научения» (1971); «Социальная теория научения» (1977); «Социальные основы мышления и поведения» (1986).

Он был избран президентом Американской психологической ассоциации в 1973 году. В 1980 году он получил награду Американской психологической ассоциации за выдающиеся научные достижения и за «новаторские эксперименты во многих направлениях, включая нравственное развитие, научение через наблюдение, овладение страхом, лечебные стратегии, самоконтроль... процессы самоотношения и когнитивную регуляцию поведения... Его бодрость, сердечность и личный пример вдохновили многих его студентов на активную деятельность».

выми. Это означает, что поведение, личностные аспекты и социальные воздействия — это взаимозависимые детерминанты, то есть на поведение влияет окружение, но люди также играют активную роль в создании социальной окружающей среды и других обстоятельств, которые возникают в их каждодневных транзакциях. Эта точка зрения крайне отличается от подхода Скиннера, который ограничивает объяснение поведения человека до двухфакторной односторонней модели, в которой внешние события служат единственной причиной поведения. В отличие от Скиннера, который почти всегда рассматривал научение посредством прямого опыта, Бандура делает основной акцент на роли научения через наблюдение в приобретении навыков поведения. Действительно, наиболее отличительной чертой социально-когнитивной теории Бандуры является убеждение в том, что в основном поведение человека формируется через наблюдение или на основе примеров.



**Альберт Бандура**

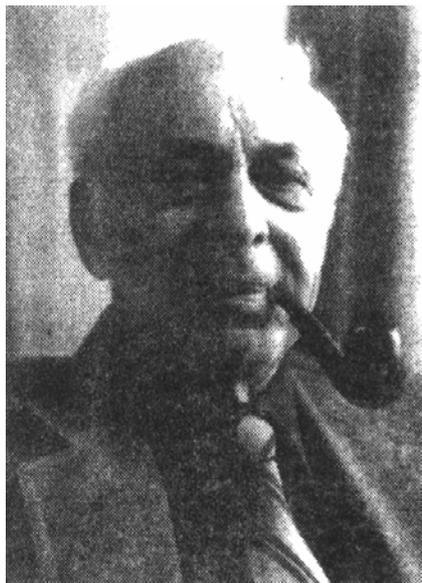
Люди развили повышенную способность научения через наблюдение, что позволяет им расширить свои знания и навыки на основе информации, переданной путем моделирования. Действительно, в сущности, все феномены научения через прямой опыт могут появиться косвенно при наблюдении за поведением людей и его результатами.

Бандура также подчеркивает важность самостоятельных воздействий как причинного фактора во всех аспектах функционирования человека — мотивации, эмоции и действиях. Это наиболее очевидно в его концепции самоэффективности - положения о том, что человек может научиться контролировать события, влияющие на его жизнь.

Достижения в области теории научения переместили фокус причинного анализа с гипотетических внутренних сил на влияние окружения (например, оперантное научение Скиннера). С этой точки зрения, поведение человека объясняется в терминах социальных стимулов, которые вызывают его, и подкрепляющих последствий, которые сохраняют его. Но, по мнению Бандуры, объяснять поведение таким образом — значит выплескивать вместе с водой ребенка. Внутренним «ребенком», о котором следует помнить, для Бандуры были самостоятельные познавательные процессы. Другими словами, радикальный бихевиоризм отрицал детерминанты поведения человека, возникающие из внутренних когнитивных процессов. Для Бандуры индивиды не являются ни автономными системами, ни простыми механическими передатчиками, оживляющими влияния окружения — они обладают высшими спо-

способностями, которые позволяют им предсказывать появление событий и создавать средства для осуществления контроля над тем, что влияет на их повседневную жизнь. Учитывая, что традиционные теории поведения могли быть неверными, это давало скорее неполное, чем неточное объяснение поведению человека<sup>42</sup>.

Теория Джулиана Роттера<sup>43</sup> социального научения — это попытка объяснить, как научаются поведению путем взаимодействия с другими людьми и элементами окружения. Говоря словами Роттера: «Это теория социального научения, потому что она подчеркивает тот факт, что главным или основным типам поведения можно научиться в социальных ситуациях, и эти типы поведения сложным образом соединены с нуждами, требующими удовлетворения в посредничестве с другими людьми».



Сосредоточив внимание на том, как научаются поведению в социальном контексте, Роттер, кроме того, полагал, что в основном поведение определяется нашей уникальной способностью думать и предвидеть. По его утверждению, предсказывая, что люди будут делать в определенной ситуации, мы должны принять во внимание такие когнитивные переменные, как восприятие, ожидание и ценности. Также в теории Роттера существует положение, что поведение человека целенаправленно, то есть люди стремятся двигаться к ожидаемым целям.

По Роттеру, поведение человека определяется ожиданием, что данное действие приведет, в конеч-

### Джулиан Роттер

<sup>42</sup> Теории личности, с.373-378

<sup>43</sup> Джулиан Бернард Роттер родился в Бруклине, Нью-Йорк, в 1916 году. Он был третьим сыном у родителей, еврейских иммигрантов. Помня обязательство отдать должное «учителю, который больше всех повлиял на мой интеллект», Роттер выразил признательность библиотеке на авеню Джей в Бруклине, где он провел много времени, будучи школьником и студентом.

Продолжая обучение, Роттер в 1937 году поступил в Университет штата Айова, чтобы закончить образование по психологии. Он получил степень магистра гуманитарных наук в Айове в 1938 году и докторскую степень по клинической психологии в Университете штата Индиана в 1941 году. Во время второй мировой войны Роттер работал психологом в армии США. В 1946 году он стал работать в Государственном университете Огайо, где впоследствии сменил Джорджа Келли на посту директора клинической психологической программы. Когда Роттер занимал должность в штате Огайо, он опубликовал свою наиболее известную работу «Социальное научение и клиническая психология» (1954).

В 1963 году Роттер занял должность профессора в Коннектикутском университете. В 1972 году в соавторстве с Джун Чэнс и Джерри Фаресом он опубликовал «Приложения социально-научающей теории личности». В соавторстве с Дороти Хохрейх была написана «Личность» (1975). Главу «Теория социального научения» можно найти в книге «Ожидания и действия: модели ожидаемой ценности в психологии» (1981), это превосходный обзор его теоретической позиции. Последнее изложение его идей появилось в книге «Развитие и приложения теории социального научения» (1982).

ном итоге, к будущим поощрениям. Интеграция концепций

ожидания и подкрепления в рамках одной и той же теории - уникальное свойство системы Роттера.

Подобно Бандуре, Роттер развил теорию функционирования человека, которая стоит на позициях, совершенно отличных от радикального бихевиоризма Скиннера.

Роттер утверждает, что ключ к предсказанию того, что человек будет делать в данной ситуации, лежит в понимании потенциала поведения. Под этим термином понимается вероятность данного поведения, «встречающегося в какой-то ситуации или ситуациях в связи с каким-то одним подкреплением или подкреплениями». Представим, например, что кто-то оскорбил вас на вечеринке. Как вы отреагируете? С точки зрения Роттера, есть несколько ответных реакций. Вы можете сказать, что это переходит все границы, и потребовать извинения, Вы можете не обратить внимания на оскорбление и перевести разговор на другую тему. Вы можете ударить обидчика по лицу или просто уйти. Каждая из этих реакций имеет свой потенциал поведения. Если вы решаете не обращать внимания на оскорбителя, это означает, что потенциал этой реакции сильнее, чем у любой другой возможной реакции. Очевидно, что потенциал каждой реакции может быть сильным в одной ситуации и слабым в другой. Пронзительные крики и вопли могут иметь высокий потенциал в боксерском матче, но очень слабый — на похоронах (по крайней мере в американской культуре),

Концепция поведения Роттера включает в себя фактически все виды человеческой активности в ответ на ситуацию-стимул, которые только каким-то образом можно обнаружить и измерить. Сюда входят пронзительные крики, надутый вид, плач, смех и драка. Планирование, анализирование, обучение, логическое обоснование и промедление оцениваются так же. Короче говоря, поведение состоит «из моторных акций, познания, вербального поведения, невербально выраженного поведения, эмоциональных реакций и так далее».

По Роттеру, ожидание относится к субъективной вероятности того, что определенное подкрепление будет иметь место в результате специфического поведения. Например, прежде чем вы решите, идти вам на вечеринку или нет, вы, по всей видимости, попытаетесь вычислить вероятность того, что хорошо проведете время. Также, решая, готовиться ли к экзамену в выходные дни, вы, скорее всего, спросите себя, помогут ли вам эти занятия лучше сдать экзамен. С точки зрения Роттера, величина силы ожидания может варьировать от 0 до 100 (от 0% до 100%) и в целом основана на предыдущем опыте такой же или подобной ситуации. Таким образом, если вы никогда не наслаждались вечеринкой, ожидание, что вы получите от нее удовольствие, очень мало. Также, если занятия в выходные дни всегда помогали вам лучше сдать экзамен, вероятно, у вас будет высокое ожидание того, что вы вновь получите

хорошую отметку.

Концепция ожидания Роттера ясно говорит о том, что если в прошлом люди за поведение в данной ситуации получали подкрепление, они чаще всего повторяют это поведение. Фактически Роттер говорит о том, что стабильное ожидание, генерализованное на основе прошлого опыта, действительно объясняет стабильность и единство личности. Однако следует заметить, что ожидание не всегда соответствует реальности. У некоторых людей, например, могут быть нереально высокие ожидания относительно своих успехов, вне зависимости от ситуации. А другие могут быть настолько неуверенными, что постоянно недооценивают свои шансы на успех в данной ситуации. В любом случае, Роттер утверждает, что если мы хотим точно прогнозировать поведение индивида, нам следует полагаться на его собственную субъективную оценку успеха и неудачи, а не на оценку кого-то другого.

Роттер делает различие между теми ожиданиями, которые специфичны для одной ситуации, и теми, которые являются наиболее общими или применимыми к ряду ситуаций. Первые, называемые специфическими ожиданиями, отражают опыт одной конкретной ситуации и неприменимы к прогнозу поведения. Последние, называемые генерализованными ожиданиями, отражают опыт различных ситуаций и очень подходят для изучения личности в роттеровском понимании.

Роттер определяет ценность подкрепления как степень, с которой мы при равной вероятности получения предпочитаем одно подкрепление другому. Используя эту концепцию, он утверждает, что люди различаются по своей оценке важности той или иной деятельности и ее результатов.

Как и ожидания, ценность различных подкреплений основана на нашем предыдущем опыте. Более того, ценность подкрепления определенной деятельности может меняться от ситуации к ситуации и с течением времени.

Последней переменной, используемой Роттером для прогноза поведения, является психологическая ситуация с точки зрения индивидуума. Роттер утверждает, что социальные ситуации таковы, какими их представляет наблюдатель. Роттер осознает, что если данные обстоятельства окружения воспринимаются человеком определенным образом, то для него эта ситуация будет именно такой, какой он ее воспринимает, независимо от того, насколько странным покажется его трактовка другим.

Роттер подчеркивает важную роль ситуационного контекста и его влияние на поведение человека. Он строит теорию о том, что совокупность ключевых раздражителей в данной социальной ситуации вызывает у человека ожидание результатов поведения — подкрепления. Так, студентка может ожидать, что она плохо выступит на семинаре по социальной психологии, и в результате преподаватель поставит ей низкую оценку, а коллеги будут насме-

хаться над ней. Следовательно, мы можем прогнозировать, что она бросит учебу или предпримет какие-то другие действия, направленные на то, чтобы предотвратить ожидаемый неприятный результат.

Тема взаимодействия человека со значимым для него окружением глубоко заложена в роттеровском видении личности. Как интеракционист, он утверждает, что психологическую ситуацию нужно рассматривать наряду с ожиданиями и ценностью подкрепления, прогнозируя возможность любого альтернативного варианта поведения. Он присоединяется к мнению Бандуры, что личностные факторы и события окружения во взаимодействии лучше всего предсказывают поведение человека.

Для того, чтобы предсказать потенциал данного поведения в специфической ситуации, Роттер предлагает следующую формулу:

**Потенциал поведения = ожидание + ценность подкрепления.**

Из этого уравнения видно, что, когда мы предсказываем вероятность данного поведения в некоей ситуации, нам следует использовать две переменные: ожидание и ценность подкрепления. Рассмотрим следующий пример. Перед вами стоит выбор: идти утром в воскресенье в компьютерный центр или остаться в общежитии смотреть по телевизору чемпионат Национальной футбольной лиги. Возможно, мы сумеем предсказать, какой выбор вы сделаете, если мы знаем: 1) ценность подкреплений, связанных с каждой возможностью; 2) ожидание того, что каждая из возможностей приведет к соответствующим подкреплениям. Однако следует заметить, что основная формула Роттера представляет собой скорее гипотетическое, а не прагматическое средство прогноза поведения. Фактически он предполагает, что четыре переменные, которые мы только что рассмотрели (потенциал поведения, ожидание, подкрепление, психологическая ситуация), применимы только для прогноза поведения в условиях тщательного контроля, например, в психологическом эксперименте.

Роттер рассматривает следующие шесть категорий потребностей, применимых к прогнозу поведения человека.

**Статус признания.** Это понятие относится к нашей потребности чувствовать себя компетентным в широком спектре областей деятельности, таких как школа, работа, физическая культура или общественная деятельность. Желание, чтобы другие признали вас интеллектуально одаренным, — пример потребности, включенной в эту категорию.

**Защита - зависимость.** Это понятие включает в себя потребность, чтобы кто-то защитил нас от неприятностей и помог достичь значимых целей. Просьба к членам семьи позаботиться о нас, когда мы больны, — пример такой потребности.

**Доминирование.** Это понятие включает в себя потребность влиять на жизнь других людей и иметь возможность организовывать последствия на основе такого контроля. Обра-

шение к друзьям и соседям с призывом содействовать нашему любимому благотворительному учреждению иллюстрирует потребность доминирования.

**Независимость.** Это понятие относится к нашей потребности принимать самостоятельные решения и достигать цели без помощи других. Выпускник средней школы, отказывающийся от советов, какой колледж выбрать, таким образом, выражает потребность независимости. Любое поведение, предполагающее желание полагаться на свои собственные силы, отражает эту категорию потребностей.

**Любовь и привязанность.** Это понятие включает в себя потребность, чтобы вас принимали и любили другие люди. Ярким примером является молодая женщина, которая тратит много времени и усилий на заботу о друге-мужчине, надеясь, что он признается ей в любви.

**Физический комфорт.** Эта последняя категория включает в себя удовлетворение, связанное с физической безопасностью, хорошим здоровьем и свободой от боли. Роттер указывает, что все другие потребности приобретаются в результате их ассоциации с основными потребностями физического здоровья и удовольствия. Поведение, ведущее к сексуальному удовлетворению, иллюстрирует потребность физического комфорта<sup>44</sup>.

Разработанная в 1966 г. Дж.Роттером теория «локуса контроля» дала толчок множеству эмпирических исследований, проведенных в конце 70-х — начале 80-х годов. В них использовалась шкала «интернальности - экстернальности», которая выявляла тех, кто, достигая цель, склонен опираться на внутренние стимулы, и тех, кто стремится валить все на «внешние обстоятельства».

«Интерналы» верят в собственные способности влиять на внешние обстоятельства и подчинять себе успех, а «экстерналы», фаталисты по природе, считают, что успех зависит от таких обстоятельств, на которые никак невозможно влиять. Обнаружилось, что ответственность чаще берут на себя «интерналы», которые уповают скорее на собственный труд, чем на случайную помощь извне. Здесь, как и в теории атрибуции, изучалась склонность человека приписывать успех себе в зависимости от внешних сил (тогда он «экстернал») или от внутренних возможностей («интернал», то есть «локус контроля» у него внутри).

Предприниматели чаще всего встречаются среди «интерналов», зато «экстерналы» лучше учитывают условия производства, действие рыночной конъюнктуры и других внешних сил.

Теория «локуса контроля» и различные варианты «шкалы Роттера», или «шкалы 1—Е» имеют широкое прикладное значение. В сфере предпринимательства в 70—80-е годы их использовали Р.Дейли, К.Морган, Дж.Пандей, Н.Тевари, Д.Миллер, Х.Фрейзен и др.

Модификацией шкалы «экстернальности - интернальности» надо считать методику,

---

<sup>44</sup> См. Теории личности. - с.410-417.

измеряющую склонность человека к «инноватике - адаптации». Она разработана в 1976 г. М.Киртоном. При помощи шкалы, состоящей из 32 параметров, у менеджеров выявлена преобладающая ориентация на адаптивный (приспособление к старому) стиль, а у предпринимателей — на инновационный (изменение старого). Менеджер — это человек, вникающий во все детали, он изменяет окружение и делает его лучше таким образом, что не выходит за рамки установленных организацией норм и правил. Напротив, предприниматель и новатор предпочитают делать нечто разнообразнее, хотя не забывают и о том, как сделать нечто лучше.

Обобщая данные, можно утверждать, что мотив достижения, т. е. потребность делать нечто лучше, чем это было вчера, присущ и менеджерам, и предпринимателям.<sup>45</sup>



**Геральд Аткинсон**

Следующий шаг в изучении мотивации сделал в 1964 г. Дж. Аткинсон. В своих экспериментах он выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности в достижении, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи. «Формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха перед неудачей» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного неуспеха.

Согласно гипотезе Аткинсона, неудача при решении легкой задачи (что равносильно высокой вероятности успеха) более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной задачи. Предприниматель выбирает, как правило, средний путь, где вероятность достижения успеха равняется 50%. Он стремится достичь успеха и вместе с тем гордится своими победами, что возможно, если успех достаточно труден. Легкие победы обесценивают конечные результаты.

Формула Аткинсона выявляет достаточно сложную структуру «игры ожиданий». Совершенно очевидно, что если задача слишком трудна, то ее нельзя решить, полагаясь только на свой интеллект. Необходимо определенное везение. Поэтому говорят, что случай - верный спутник предпринимателя. Но он выпадает лишь на долю тех, кто не боится рисковать.

Теория мотивации дает предпринимателю широкий диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и

---

<sup>45</sup> Кравченко А.И. История менеджмента. - с.290-291

служащие предпочитают твердые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает ее, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодоленное препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил).

В 1972 г., обобщив массу эмпирических данных, Б.Вейнер заключил, что: 1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идет не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению; 2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению; 3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха; 4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.<sup>46</sup>

На стыке между теорией мотивации на достижение и когнитивной теорией мотивации сформировалась мотивационная теория атрибуции, которая внесла значительный вклад в исследование феномена предпринимательства. Впервые она была сформулирована в 1958 г. Ф.Хейдером. Успех или неуспех объясняется четырьмя факторами: способностями и усилиями (внутренние контролируемые факторы), а также трудностью задачи и везением (внешне контролируемые факторы). Если два первых - стабильные факторы, то два вторых - нестабильные.

Предположим, что у вас надежда на успех сильнее, нежели страх перед неудачей. В таком случае можно утверждать, что вы относитесь к определенному типу предпринимателей. Что характерно для него? Прежде всего, то, что, достигнув успеха, подобные люди обязательно объяснят его своими личными качествами.

Индивид, нацеленный на успех и не боящийся поражения, приписывает победу скорее внутренним контролируемым факторам, то есть своим способностям и усилиям, а неудачу связывает опять же с собой, но ссылается на недостаточную мобилизацию своих резервов (недостаточную для данного момента, что становится уроком на будущее). Человек с преувеличенным страхом перед неудачей стремится объяснить свое поражение неверием в собственные силы либо кознями извне. Ему не свойственно умение принимать удары судьбы или стремление «взять реванш».

Считается, что к предпринимательской деятельности в большей степени склонны люди первого типа.

Теоретики менеджмента, стремясь повысить действенность управленческого воздействия на работников, не могли обойтись без попыток анализа процесса мотивации. Методо-

---

<sup>46</sup> Кравченко А.И. История менеджмента с.288.

логия и выводы такого анализа находились под сильным влиянием бихевиористского подхода к управлению поведением рабочего. Об этом, например, свидетельствуют итоги XVII мирового конгресса по управлению (1975 г., Венесуэла), где отмечалось, что «структура и тенденция развития управления в капиталистических странах испытывают сильный крен в сторону «бихевиориальной модели организации»<sup>47</sup>.

Отличительная черта подходов 70-х годов в США — это концентрация внимания на исследовании "качества рабочей жизни" на уровне конкретного предприятия. Разрабатываются теоретико-методологические принципы и практические методы доктрины "качества жизни". Еще в конце 50-х годов Д. Рисман и Дж. Гилбрейт ввели в научный обиход термин "качество жизни", а в конце 60-х усилиями Л. Дэвиса появляется понятие "качество рабочей жизни", под которым понимается качество взаимоотношений между работником и его производственным окружением. Идейное содержание доктрины "качества жизни" связано с теориями "постиндустриального общества". Концепция "качества рабочей жизни" поэтому правильнее рассматривать как, прикладную часть более общей доктрины "качества жизни"<sup>48</sup>.

Если в 60-е годы основное внимание в области социальных индикаторов "качества рабочей жизни" сосредоточивалось на тех, которые имели однозначные экономические импликации (профессиональные категории, формы оплаты труда, рабочее время, травматизм и т.д.), то в 70-е годы приоритет отдавался скорее социальной информации об условиях труда, установках, ожиданиях, потребностях и мотивации как работающих, так и безработных. "Качество рабочей жизни" изучается периодическим сбором статистической информации в масштабе страны и интервьюированием отдельных категорий работников. На уровне отдельного предприятия, как полагает С. Сишор, интерес к индикаторам "качества рабочей жизни" был вызван стремлением менеджеров, повысить эффективность организации труда и качества работы, заботой об отношении к труду и мотивации. Здесь в программу исследования включились, как правило, следующие вопросы:

- определение причин текучести кадров;
- выявление установок работников с целью использовать полученную информацию для разработки национальных программ привлечения новой рабочей силы;
- оценка эффективности управленческих систем;
- измерение глубины психологических стрессов, связанных с вредными условиями работы;
- разрешение споров между менеджментом и профсоюзами.

---

<sup>47</sup> Афанасьев В.Б, Мильнер Б. Реальности современного управления//Коммунист.- 1976- №1.- с. 106— 107.

<sup>48</sup> Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента. – Минск, 1979, с. 152

Вопросы:

1. Раскройте концепцию оперантного обусловливания Скиннера.
2. Сравните концепции Скиннера, Роттера и Бандуры.
3. В чем суть гипотез Аткинсона?
4. Каковы выводы Вейнера, сделанные им в 1972 г.?
5. Какие выводы делает Ф.Хейдер относительно предпринимательства?
6. Обоснуйте, почему Дж. Роттер называет свою концепцию теорией социального научения.
7. Почему концепция ожидания Роттером названа «локусом контроля»?

## Глава 2.10. Вклад в развитие мотивационного менеджмента Сайерта, Марча, Саймона

Сайерт, Марч и Саймон<sup>49</sup> в своих работах исследуют такие свойства поведения, как удовлетворительность, ограниченная рациональность и последовательный поиск, которые лица, принимающие решения, используют, для того чтобы справиться с крайне запутанными проблемами. Эти ученые пытались описать, каким образом фактически принимаются решения, а не то, как они должны приниматься. В этом причина того, почему их подход называют поведенческо-описательной теорией. Она представляет собой попытку понять и описать поведение при принятии решений.

Саймон Герберт<sup>50</sup> впервые ввел понятие для описания поведения в организации под-

---

<sup>49</sup> Одни из создателей модель «мусорной корзины» - модель принятия решений, принадлежат к школе Карнеги, согласно которой лица, принимающие решения, не оперируют в условиях совершенного знания, так что неопределенность — это нормальное состояние. Исходя из таких понятий, как удовлетворенность (поиск скорее удовлетворительного, чем оптимального, решения проблемы), ограниченная рациональность или последовательный поиск, они обоснованно утверждают, что менеджеры далеко не всегда пользуются рациональными методами решения проблем и вовсе не являются мыслящими калькуляторами. Модель «мусорной корзины» — одна из множества моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам. В то же время представители школы Карнеги всегда воздерживались от признания нерациональности в качестве единственного способа принятия решений. Легитимизация нерациональности восходит к другим авторам, которые отстаивают точку зрения, согласно которой "менеджерам не хватает ума для максимизации" и это само по себе уже добродетель.

<sup>50</sup> Саймон Герберт - член Национальной академии наук США, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г. (за исследования процесса принятия решений в рамках экономических организаций) профессор компьютерных наук и психологии Университета Карнеги-Меллона. Более 30 лет Саймон изучает вопросы принятия решений, разрешения управленческих проблем и искусственного интеллекта. В своих книгах "Административное поведение", "Новая наука принятия управленческих решений", "Принятие управленческих решений. Роль интуиции и эмоции" он рассматривает такие фундаментальные понятия менеджмента, как иерархия власти и целеобразование, принятие решений в тесной связи с практикой управления, рациональность в принятии решений (объективная, субъективная и ограниченная рациональность), последовательный поиск, несовершенное знание, и многие другие.

Он занимался политологией в Чикагском университете, где защитил докторскую диссертацию в 1943 г., работал в Международной ассоциации городских менеджеров и в Бюро общественной администрации при Калифорнийском университете, а также преподавал в Иллинойском технологическом институте, прежде чем перешел в Университет Карнеги-Меллона в 1949 г.

чиненных по отношению к руководителям – зона восприятия. Зона восприятия - это тот диапазон командных полномочий менеджера, в пределах которого ведомый готов согласиться с решением, принятым менеджером. Она может меняться по объему, но ее существование определяется степенью легитимности, которую подчиненный признает за полученным сверху распоряжением.

Он вводит понятие рациональности - выбор предпочтительных альтернатив поведения в рамках данной системы ценностей, причем последствия такого выбора должны быть вполне предсказуемы. Допуская в теории принятия решений такие моменты, как удовлетворительность, ограниченная рациональность и последовательный поиск, Сайерт, Саймон и другие утвердили взгляд, согласно которому менеджеры не решают проблемы рационально, а несовершенное знание и неопределенность — это их нормальное состояние. Мы должны рассматривать рациональность с точки зрения информации, которой располагаем, и стремиться по возможности быть лучше информированными.

#### *Социальное измерение мотиваций*

*Экономика организаций и здесь предлагает новое объяснение. Учитывая тот факт, что экономические агенты почти систематически осуществляют свой выбор в рамках структурированной совокупности, следовательно, в условиях взаимозависимости, экономика организаций обращает внимание на общественный, коллективный характер значительной доли мотиваций участников. Именно это, и весьма решительно, подчеркивает в своем труде Филипп Лорино.*

*Еще в пионерной работе [1958] Джеймс Марч и Герберт Саймон отмечали, насколько адекватно сложная структура мотиваций членов организации отражает факторы, побуждающие их к объединению. По правде говоря, отношение между участниками и организацией двусторонне: интенсивность мотиваций агентов зависит от характеристик, свойственных организации или ее окружению, и соответственно организация может использовать свои особенности, чтобы стимулировать своих членов.*

*Поведение агентов зависит от возможностей выбора, которые они ощущают, а также от последствий сделанного выбора и от стимулов, побуждающих подчиниться нормам группы. Возможности выбора ограничивают пространство таким образом, чтобы был сделан выбор, приемлемый для организации.*

*Более или менее важное значение деятельности по контролю и надзору; наличие более или менее жестких санкций, вплоть до исключения; ограничения, порожденные соседством других членов, например, в связи с их распределением в пространстве — все это сильно влияет на степень мотивации участников. Последствия их выбора в рамках организации способствуют структуризации их мотивации и определению ее интенсивности. Сведения, предоставленные окружающей средой, например, риск безработицы в случае увольнения, форма, в которой участники обнаруживают свои способности к адаптации, или интенсивность их взаимодействий с подгруппой, куда они входят (например, "чувство локтя"), в рамках самой организации или в связи с нахождением в ней (например, в случае принадлежности к профессиональной ассоциации), представляют собой множество элементов, которые обуславливают внутриорганизационное поведение.*

*Нельзя, наконец, недооценивать и важность факторов идентификации, которые образуют мотивации и побуждают участников к установлению иерархии их собственных мотиваций. Частота контактов, однородность исходных формирований, сходство обще-*

ственных ситуаций, порождающих подражательное поведение, оказывают сильное влияние на способность организации привести к общему знаменателю поведение ее членов и, следовательно, обеспечить с большими или меньшими издержками сходство их выбора. Здесь становится понятным решающее значение процедур отбора на входе, которые характерны для большинства организаций, причем не только фирм.

Однако чтобы прийти к этим результатам и преодолеть разнородность мотиваций, организация использует также свои собственные характеристики, пуская в ход, в частности, мотивации немонетарного свойства. Так, становятся понятными особенности, рассмотренные в рамках анализа механизмов стимулирования (Аоки и др.). Организация, поскольку она является структурированной совокупностью, может делать ставку на присутствие иерархических связей, чтобы вызвать серию поступков, не получающих выражения (по крайней мере в обязательном порядке) через поиск денежных выгод. Невозможно в теоретическом плане отвлечься от того факта, что многие американские фирмы оказались в худшем положении, чем их японские конкуренты (см. Аучи [1981], Йошино и Лифсон [1986]).

В иерархической системе со многими уровнями механизм внутреннего продвижения не только представляет детерминанту общих усилий участников, но и вносит большой вклад в подключение их к целям организации. Степень внутренней мобильности становится, таким образом, ценным показателем мотивации и имеет смысл лишь по причине существования иерархии. Здесь мы подходим к мотивации обретения престижа, чей эффект тем сильнее, чем больше престиж должности соединен с престижем самой организации (имидж ее марки, темп ее роста и т.д.; см. Барнард [1938]; Гилбрейт [1968]). Но это является также третий фактор, которым может воспользоваться организация, а именно — чувствительность индивидуальных мотиваций к настроениям, преобладающим в группе. Восприятие участниками тех результатов, которых ожидают от него Коллеги того же ранга или лица, стоящие выше его в иерархии, может сыграть решающую роль в "нормализации" его поведения (Дэл [1984]), то есть в побуждении следовать целям организации и включиться в одну из ячеек, из которых она состоит.

Здесь мы выходим на интериоризацию<sup>51</sup> правил в качестве фактора мотивации. Войти в организацию — значит признать совокупность более или менее выявленных целей и, как общее правило, отношений власти, соединенных с иерархией. Отсюда следует, согласно удачному выражению Герберта Саймона [1951], существование "зоны признания", в рамках которой агент признает первенство интересов организации над своими собственными.

Именно для расширения этой зоны и используется всякая организация, прибегающая при этом к различным средствам, о которых мы только что упоминали. Мотивации, которые здесь мобилизуются, выходят далеко за пределы правила максимизации денежных выгод. Отсюда вовсе не следует, что их нельзя выявить на эмпирическом уровне. Напротив, мы можем предложить точные показатели для каждого компонента: уровень внутренней мобильности, степень ротации кадров, масштабы абсентеизма представляют собой множество элементов, позволяющих определить то, что Харвей Лейбенштейн [1976] предложил называть факторами "X-Эффективности".

Но это разнообразие мотиваций поднимает также главную проблему интеграции, в частности, в сложные крупномасштабные организации, причем выбор механизмов стимулирования решает ее весьма несовершенным образом.

Организационная культура стремится дополнить эти механизмы и сделать эти мотивации однородными.с.-95-98

Экономические функции организационной культуры

Указанные составляющие — это не просто "фольклор" организации. Они дополняют стимулирующие механизмы, цементируют мотивации и изображают схему отношений между самими участниками, между участниками и организацией такой, какова она в их

<sup>51</sup> Интериоризация правил — процесс, в ходе которого субъект начинает считать установленные правила собственными (внутренними) правилами.

представлениях.

Было бы также большой ошибкой недооценивать собственно экономическое значение организационной культуры. Как подчеркивал Жак Кремер [1986], она играет основополагающую роль в установлении системы эффективной коммуникации и тем самым значительно сокращает объем и издержки обмениваемой информации, Предоставляя общий код для передачи информации и общую схему интерпретации сигналов, идущих от внешней среды, эта культура обеспечивает также значительно более высокую скорость конвергенции (слияния) при принятии решений: она является, таким образом, источником серьезной экономии времени и фактором объединения для принятия решений в подгруппах. Наконец, значительно облегчая определение правил работы, разделяемых участниками, она вносит вклад в уменьшение неопределенности в том, что касается реакции участников в новых или двусмысленных ситуациях.

Экономические преимущества организационной культуры обусловлены ее весьма тесной связью с проблемами информации и принятия решений в неопределенном пространстве. Но эффективность, которая достигается при этом, имеет свои пределы. Организация, обладающая глубокой внутренней культурой, склонна отдавать приоритет своим собственным ценностям, а не сигналам, идущим от внешней среды. Здесь — источник деликатной проблемы приспособляемости: об этом говорит опыт IBM времен внедрения микроинформатики. Будучи слишком жесткой, система специфических представлений в организации может привести к стратегическим ошибкам, если принятые ценности тормозят целесообразное изменение внутренних руководящих структур.

Наконец, ясно (и многочисленные неудачи подтверждают это), что организационная культура, которая не может быть предоставлена вне мотиваций агентов и, следовательно, вне микро-микроэкономических основ, если прибегнуть к выражению Харвея Лейбенштейна [1987], точно так же неотделима от социального окружения, в которое она вторгается (Аучи [1981]; Аоки [1984]; д'Ирибарне [1986]). Обоснованность ценностей, которые утверждает организация в качестве фактора, связующего мотивации, и как добавление к стимулам, зависит, в конечном счете, от способа, посредством которого организации общаются между собой, от того, как они определяют свои позиции по отношению друг к другу, как вписываются в контекст общества.с.101-102.

#### *Организация как система ценностей*

В мире иерархизированных экономических организаций невозможно исходить из гипотезы, что все агенты преследуют общую, единую цель. Сложность отношений власти и разнообразие причин, принятых свободно или по принуждению, которые побуждают вступать в организацию, условия осуществления выбора, когда участие уже обеспечено, обязывают теоретика принимать во внимание разнообразие мотиваций.

Эта сложность не должна отпугивать аналитиков. Признание ее, наоборот, способствовало развитию некоторых важнейших исследований последних десятилетий, например, о стимулах и о механизмах, которые с ними связаны.

Однако исследование этих процедур в теоретическом плане и их внедрение в эмпирическом плане показывают, насколько сильно их эффективность зависит от структуры мотиваций, то есть от того, как они упорядочиваются для индивидуальных участников, а главным образом — с точки зрения подгрупп, которые составляют организацию.

Культура организации не имеет иной цели, кроме поддержки, символической или реальной, этого упорядочения. В этом смысле она активно способствует структуризации мотиваций, достижению их совместимости и, следовательно, координации решений и деятельности участников.

Именно сочетание этих трех измерений: стимулирующих механизмов, структуризации мотивов и внутренней структуры обеспечивает сплоченность и единство экономической организации. Мы можем обобщить этот принцип взаимосвязанности, если скажем, что организация формирует систему ценностей.с.102-103.

**Печатается по: Клод Менар Экономика организаций. пер. с франц. - М.: ИН-**

Напротив, Линдблом и Куинн Б.<sup>52</sup> искали ориентиры, которые помогали бы менеджерам научиться достигать поставленных организационных целей. Таким образом, их подход является нормативным; ставится цель соблюдения нормы в виде дохода, доли на рынке, прибыли, удовлетворения или же других результатов.

Значительное внимание уделяет Саймон проблеме связи в организационной системе. Он определяет связь как любой процесс, посредством которого предпосылки для принятия решений передаются от одного члена организации к другому. При этом указывается на двусторонний характер связи: поток информации к центру, где принимаются решения, и передача решений от центра в другие части организации. Иными словами, процесс передачи решения совершается не только по вертикали, но и по горизонтали или, как выражается Саймон, «латерально по всей организации». В отличие от Барнарда, Саймон придает меньше значения «формальной сети авторитета», подчеркивая важность неформальных каналов передачи информации.

Саймон подробно анализирует различные затруднения и помехи, возникающие в процессе связи, отмечая возможность возникновения блокировки на любом из трех этапов коммуникационного процесса: инициации, передачи или получения информации. Характер этих помех, нарушающих связи в системе, может быть самым различным - от предупреждений, различий в «системе отсчета» у воспринимающих сообщение лиц, различий в статусе, вызывающих фильтрующее и искажающее влияние, до затруднений, связанных с географическим расстоянием и пристрастной обработкой информации, как отправителями, так и получателями ее. Кроме того, отмечает далее Саймон, постоянный наплыв работы исключает возможность уделять должное внимание всем сообщениям.

В связи со сложностью обеспечения организационной связи в большинстве организаций возникает потребность в создании специальных «коммуникационных служб», занимающихся не только сбором и передачей внутренней и внешней информации, но и ее хранением в каком-то виде организационной «памяти»: архивах, библиотеках или ЭВМ. Однако помимо специальной коммуникационной службы информация распространяется также через иерархические каналы посредством различных общих циркуляров, инструкций, процедур, совещаний, комиссий, конференций и т. п. Саймон придает особое значение совещаниям, конфе-

---

<sup>52</sup> исследователь в области менеджмента, автор работы "Стратегия перемен. Логический инкрементализм". Куинн согласен с тезисом о том, что менеджеры далеки от совершенной рациональности, все принимаемые решения — смесь формального анализа, бихевиоризма и политики силы, они фрагментарны, эволюционны и большей частью интуитивны. Вместо понятия "беспорядочный поиск" Куинн предпочитает говорить о целенаправленной, эффективной и активной технологии управления, которая использует аналитический и бихевиористский аспекты управленческой стратегии.

ренциям и т. п. как методам, позволяющим - посредством создания «общего организационного языка» и «общей системы отсчета» - устранять некоторые из основных барьеров на пути эффективной связи<sup>53</sup>.

Саймон полагает, что разделение организации на подразделения должно осуществляться на основе тех типов решений, которые будут приниматься, причем главным критерием оценки структуры должно быть ее воздействие на поведение. Ученый считает, что анализируя предпосылки важнейших решений, можно предсказать основные контуры процесса принятия решения, а исходя из процесса принятия решений - главные особенности организационной структуры.

По мере увеличения организации, роста числа структурных подразделений усложняется обеспечение управляемости ими. Учитывая это обстоятельство, Марч<sup>54</sup> и Саймон рекомендуют ряд мер, повышающих эффективность коммуникации и позволяющих допустить большую терпимость руководства к независимости отдельных подразделений:

- выработку программ для руководства рутинными процессами;
- создание классификационных схем, позволяющих определять, какие стимулы будут «вызывать действие»;
- введение официального комплекса оценок, прогнозов, интерпретаций и т. п., обеспечивающих одну и ту же «модель реальности» для всех подразделений, деятельность которых должна осуществляться на координируемой основе.

Требование сегодняшнего дня - это создание ситуационной теории мотивации и определение, в каких конкретно условиях тот или иной подход или теория «работают» лучше. Поскольку многие работы включают взаимодействия между работниками, определяются социальными отношениями и подвергаются изменениям, необходимы дальнейшие теоретические и эмпирические исследования воздействия, оказываемого на мотивацию групповыми процессами.

Марч, как и его предшественник Саймон, разделяет концепцию ограниченной рациональности. В дефиците не только внимание, но и умственные способности ограничены. Мозг человека, принимающего решения, может быть обеспокоен очень многим. Обработать же он может только ограниченное количество информации и с ограниченным количеством альтер-

---

<sup>53</sup> Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.Наука, 1972 с.396-398

<sup>54</sup> Джеймс Марч - профессор менеджмента в Стэнфордском университете в Калифорнии. Широта его кругозора проявляется и в том, что он связан с исследованиями политических наук и социологии. Его интересы длительное время были сфокусированы на принятии решений в организации, даже в его ранних работах в университете Carnegie-Mellon. Известен его вклад в понимание процесса принятия решения, сделанный также Гербертом Саймоном и Ричардом Саертом, коллегами Марча, работавшими также в университете Carnegie-Mellon под руководством Саерта.

натив. Это даже если принимающий решения намерен быть рациональным, существуют су-ровые ограничения на его рациональность. Решения принимаются, когда известно намного меньше, чем в принципе может быть известно.

Помимо недостаточного внимания и ограниченной рациональности существуют беспорядочные предпочтения. Люди меняют свое отношение к тому, что они хотят. Даже если они знают, что хотят, они могут игнорировать собственные предпочтения и следовать чьим-либо советам или традициям. Они могут формулировать свои предпочтения неоднозначным образом. Их предпочтения могут находиться в конфликте с предпочтениями других.

Организованная анархия имеет "три основных свойства".

1. Так как предпочтения не ясны, организация обнаруживает свои цели из собственной деятельности, а не путем их ясного определения заранее.

2. Так как она имеет "неясную технологию", "ее собственные процессы не понимаются ее членами", и она работает путем проб и ошибок, а не за счет понимания того, что она делает.

3. Так как она имеет переменный состав участников, включенные в ее дела люди постоянно меняются.

Процессы принятия решения, обусловленные этими познавательными, организационными и политическими характеристиками, должны быть ограниченными для того, чтобы быть влияющими. Не только в организациях, подверженных организованной анархии, но даже в коммерческих фирмах такой процесс принятия решения имеет четыре особенности. Это:

1. Квази-разрешение конфликта.
2. Избегание неопределенности.
3. Проблемный поиск.
4. Организационное обучение.

Квази-разрешение конфликта - это обычное положение дел в большинстве случаев. Конфликты присущи политической природе организаций, и, таким образом, при принятии решений не разрешаются. Однако существуют механизмы их квази-разрешения, которые позволяют сосуществовать с ними. Один из таких механизмов - это "локальная рациональность". Так как каждое подразделение или департамент имеет дело только с узким кругом проблем - отдел продаж с тем, "как продавать", отдел кадров с тем, "как отбирать" и т.д. - каждый, по крайней мере, может претендовать на то, что он рационален при работе с его "локальным" содержанием. Конечно, эти локальные рациональности могут быть взаимно несовместимы (например, когда финансовая служба настаивает на невозможности выхода за пределы бюджета, а это разрушает рекламную компанию службы маркетинга), так что они в

результате не могут приводить к общей рациональности организации в целом.

Второй механизм позволяет упростить эти сложности. Это "правило приемлемого уровня решений". Приемлемый уровень соответствий между одним и другими решениями достаточно низок для того, чтобы отклонения были допустимыми. Что требуется - так это результат, приемлемый с точки зрения различных интересов, а не результат, оптимальный в целом. Также помогает "последовательное достижение целей". Так как конфликт целей не разрешается, внимание уделяется сначала одной цели, затем - другой. Например, сначала выделяется однообразное производство, затем приоритет переключается на удовлетворение покупателей за счет введения разнообразия, что нарушает производство.

Избегание неопределенности так же охватывает процесс принятия решений. Все организации вынуждены жить в условиях неопределенности. Заявки покупателей не определены, также не определены флуктуации курса валюты, дальнейшие расценки и т.д. Тем не менее, принятие решений реагирует на информацию "здесь и сейчас" и избегает неопределенности долговременного прогноза. Разрешаются проблемы, возникающие в данный момент, а планирование на более длинный период избегается. Неопределенности рынка избегаются за счет эксклюзивных контрактов с покупателем путем сотрудничества с теми, кто устанавливает цены, и путем ведения переговоров.

По тем же самым причинам поиск является проблемным и обладает локальностью. Появление проблемы требует поиска путей ее разрешения и, как только путь найден, поиск прекращается. Широкомасштабный, регулярный поиск (например, постоянное накопление маркетинговой информации) относительно мало важен. Такая информация обычно игнорируется при срочном поиске выхода из определенных торговых кризисов. Более того, поиск ведется неглубоко. Когда возникает проблема, поиск решения сосредотачивается вокруг известного решения. Радикальные решения остаются в стороне, и безопасный ответ обнаруживается вблизи от известных ранее. Когда в американском университете искали нового декана, который возглавил бы основной факультет, видные кандидаты со стороны были обойдены, и был выбран надежный кандидат из своих. Были опасения, что человек со стороны может внести слишком много изменений. Коммерческие организации тоже обычно выбирают как менеджеров, так и рабочих таким образом, чтобы они вносили наименьшее возмущение в установленный порядок вещей.

Наконец, процессы принятия решений - это процессы обучения. В ходе их происходит организационное обучение. Люди, принимающие решения, начинают работать без всех тех знаний, которыми они должны обладать. Они учатся в процессе выполнения работы. Они учатся определять, что считается практичным и что нет, что разрешено и что нет. Методом проб и ошибок они узнают, что может быть сделано и адаптируют это к своим целям.

Эти изменения отражают существующие подходы к модели человека в западном менеджменте:

1. "Человек экономический". Модель характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности). Недостатком концепции должно быть признано то, что вся совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделения специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей. Для руководителей и специалистов решающее значение приобретают другие мотивы.

2. "Человек потребляющий". Предполагается, что основными мотивами к труду являются стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостатком является отсутствие конкретизации понятий, абстрактность концепции.

3. "Человек иерархический". Согласно этой модели для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создает иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответственность лишает человека свободы. Возникает необходимость обращать внимание при управлении на создание возможностей для персонала реализовать себя на любой ступени организационной иерархии.

4. "Человек профессиональный". Основными стимулами являются причастность к делам фирмы, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.

5. "Человек корпоративный". Предполагается, что работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. На практике эта идеология характерна для японского менеджмента. Работодатель, согласно концепции, имеет дело не с рабочими руками, не с отдельным сотрудником, а с человеком, как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию, нормы которого (механизма) оказывают влияние на его поведения.

Такие, широко используемые стратегии, как формирование рабочих групп и другие действия администрации, имеющие целью повышение заинтересованности и мотивированности работников, следует изучать как модели мотивации персонала. Необходимо получить лучшее представление о том, как такие действия администрации влияют на мотивированное поведение и как последнее способствует хорошей работе. Нельзя останавливаться на одной модели, тем более в условиях усложнения производственных отношений, а следует постоянно изменять модель мотивации, учитывая накопленный опыт в этой области.

Вопросы:

1. Как концепция ограниченной рациональности Марча связана с оперантным обусловливанием Скиннера?

## Глава 2.11. Теории Д.Макгрегора и К.Арджириса, Оучи

Теории Д.Макгрегора<sup>55</sup> и К.Арджириса не отражают ни сущности, ни процесса мотивации, а предлагают ряд допущений при выборе методов управления.

Вкратце напомним суть теории «Х» Д.Макгрегора:

1. Среднему человеку присуща неприязнь к работе и желание, по возможности, избежать ее. Так, менеджерам необходимо придавать особое значение продуктивности, стимулирующим схемам и "честной дневной работе" и предвидеть "ограничение результатов".
2. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты.
3. Средний человек предпочитает, чтобы его направляли, предпочитает избегать ответственности, имеет относительно малое честолюбие, стремиться во всем к безопасности.



Дуглас Макгрегор

Допущения теории «У»:

1. Затраты физических и умственных усилий в работе так же естественны, как игра или отдых. Обычный человек по сути своей не испытывает неприязни к работе: в зависимости от условий работа она может быть источником удовлетворения или наказания.
2. Внешний контроль - это не единственное средство, заставляющее работников прикладывать усилия к работе. Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которые они обязались достичь.
3. Наиболее значительным вознаграждением в случае принятия на себя обязательства может оказаться удовлетворение потребностей самореализации. Это может быть

---

<sup>55</sup> Дуглас Макгрегор родился в Детройте, шт. Мичиган, в 1906 г. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал, пока не ушел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусетском технологическом институте в 1937 г. Позднее он был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. он был президентом колледжа в г. Антиохе, после чего вернулся в МТИ и работал здесь в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до своей смерти в 1964 г. Наиболее значительной книгой Макгрегора была "Человеческая сторона предпринимательства".

прямым результатом усилий, направленных на достижение целей организации.

4. Средний человек учится при соответствующих условиях не только принимать, но и нести ответственность.

5. Очень многие люди способны вносить творческий вклад в решение организационных проблем, что на практике не всегда имеет место.

6. В настоящее время потенциал среднего человека не используется в полном объеме.

То есть теория “У” характеризуется уже демократическим взглядом на человека, который рассматривается как обладающий способностями к росту и развитию. А это значит, что и к проблеме мотивации следует подходить с точки зрения раскрытия этого потенциала.

*Одной из главных задач управления является организация человеческой энергии в интересах достижения экономических целей предприятия. Каждое управленческое решение отражается на поведении людей. Успех в управлении зависит, если не исключительно, то в значительной мере от способности предвидеть и контролировать поведение людей.с.5.*

*Тем не менее, немного найдется управляющих, которые удовлетворены своей способностью предвидеть и проконтролировать поведение членов своей организации. Интерес, который проявляется к разработкам в этой области со стороны менеджеров, указывает на наличие потенциальных возможностей совершенствования процесса управления...*

*Я разделяю вместе с некоторыми моими коллегами убеждение в том, что общественные науки могут более эффективно содействовать прогрессу управления, имея в виду человеческие отношения на предприятии. Следует сказать, что со временем отношения в дуэте менеджера с общественными науками не будут отличаться от отношений в парах инженера с техническими дисциплинами или врача с химией и биологией. Профессионал не обязательно может быть ученым, но он должен быть достаточно компетентным, чтобы извлекать пользу из данных науки...*

*Человеческое поведение предсказуемо, но здесь также как в естественных науках точный прогноз зависит от правильности исходных теоретических посылок...*

*Лишь в том случае, мы сумеем достичь прогресса в контроле над человеческим поведением, если признаем, что его суть состоит в избирательном приспособлении к природе человека, а не в том, чтобы заставлять его подчиняться нашим желаниям. Если наши попытки такого контроля не имеют успеха, то причина этого связана с неправильным выбором средств воздействия. Мы вряд ли сумеем повысить свой класс управления, если будем ругать людей, когда их действия идут вразрез с нашими предположениями.с.11-12.*

*Использование управляющими данных общественных наук для достижения экономических целей предприятия ставит необходимость рассмотреть такую черту профессионального менеджера, как его отношение к этическим нормам.*

*Науке безразлично, как будут использоваться ее данные. В этом смысле и только наука не зависит от этических ценностей. Научные знания могут быть использованы как в интересах добра, так и интересах зла; они могут помочь человечеству, но могут уничтожить его, что мы и наблюдаем в последнее время в связи с использованием ядерного оружия. Очевидно, чем выше профессионализм менеджера в отношении использования достижений науки, тем выше требования к нему в смысле соблюдения этических норм. Его должны волновать как социальные проблемы в широком смысле, так и те, которые касаются его самого при попытках контролировать поведение членов своей организации.*

*В нашем обществе за последние сто лет неуклонно сокращалась степень свободы менеджера в процессе управления. Законодательство в отношении детского труда, заня-*

тости женщин, оплаты труда, коллективных договоров - все это отражает беспокойство общественности по поводу соблюдения менеджментом этических норм.

За каждым управленческим решением или действием стоят определенные представления относительно человеческой природы и поведения. Некоторые из них имеют удивительно широкое распространение. Они подразумеваются как в большинстве литературных источников по теории организации, так и в текущей политике и практике управления:

1. Среднему человеку присущи врожденное, чувство отвращения к работе и желание избежать ее, если это возможно.

Это утверждение имеет очень глубокие корни. Наказание Адама и, Евы, вкусивших плод с Древа Познания, заключалось в изгнании из рая на землю, „где для того, чтобы жить, надо работать. Упор управляющих на производительность, как идею "честного каждодневного труда", на порок лени и сдерживания трудовой отдачи, на вознаграждение за исполнительность - все это отражает основополагающую убежденность менеджмента в необходимости противодействовать склонности людей отлынивать от труда. Аргументы в пользу этого положения большинству менеджеров кажутся бесспорными.

2. Исходя из того, что отвращение к труду - это свойство человеческой природы, делается вывод, что большинство людей нуждаются в принуждении, контроле, угрозе наказания, с тем, чтобы заставить их предпринять соответствующие усилия в направлении достижения целей организации.

Это отвращение к работе настолько сильное, что даже обещание вознаграждения не всегда достаточно, чтобы его преодолеть. Люди реагируют на вознаграждение и указания достаточно четко, но одного оказывается недостаточно, чтобы получить необходимый эффект. Только угроза наказания поможет уладить дело...

3. Большинство человеческих существ предпочитает, чтобы их направляли, желает избежать ответственности, имеют не слишком большие притязания, нуждаются в безопасности существования.

Я уже кое-где предлагал обозначить совокупность этих идей как теорию Х... Теорию Х не следует рассматривать как некое чучело, придуманное для того, чтобы его же и разрушить, это вполне теория, которая действительно сегодня обуславливает стратегию менеджмента в широком секторе американской промышленности. Более того, принципы организации, которые содержатся в основной литературе по менеджменту, могли быть сформулированы только на базе предпосылок, соответствующих теории Х. Иные представления " о природе человека неизбежно привели бы к совершенно другим организационным принципам.

... В основе любой теории управления людскими ресурсами всегда лежат определенные представления о человеческой мотивации.

Удовлетворенные потребности перестают служить мотивации поведения. Этот факт несет глубокий смысл.

Когда организационные потребности разумно удовлетворяются, человеческое поведение начинает определять, то есть мотивировать потребности следующего уровня. с. 33-38.

... К ним относятся потребности социальные в гармоничном общении, одобрении со стороны других людей, их дружбе и любви.

Над уровнем социальных потребностей находятся, и том смысле, что они не выступают в качестве стимулов до тех пор, пока потребности предыдущего уровня разумно не удовлетворяются - потребности более высокой значимости, и это имеет значение, как для менеджмента, так и для самого человека. Это потребности престижные, которые можно разделить на две группы:

1. Те, которые относятся к самооценке; потребности в самоуважении, уверенности в своих силах, самостоятельности, в успехе, в прочном материальном положении, в знаниях.

2. Те, которые относятся к репутации того или иного человека; потребность в статусе, в признании высокой оценки, заслуженном уважении со стороны других людей.

*В отличие от низших потребностей, они редко бывают насыщенными. Человек находится в постоянном поиске более полного удовлетворения этих потребностей, коль скоро они становятся важными для него.*

*На нижних ступенях служебной лестницы, в организациях, типичных для нашей промышленности, люди, как правило, имеют ограниченные возможности для удовлетворения престижных потребностей.*

*По мере того, как в процессе управления обеспечивается удовлетворение физиологических потребностей, происходит смещение акцента в мотивации в сторону социальных и престижных потребностей.*

*Принцип "морковки и палки", который соответствует теории Х, в определенных обстоятельствах срабатывает достаточно хорошо. Менеджмент может обеспечить условия для удовлетворения физиологических (в определенных пределах) потребностей и потребности в безопасности существования. Таковыми являются: занятость, заработная плата, условия труда, премии. С помощью этих средств индивида можно держать под контролем до тех пор, пока он борется за существование. Человек живет исключительно ради хлеба, если его у него мало.*

*Но принцип "морковки и палки" перестает быть элективным, как только человек достигает соответствующего уровня существования и мотивами его поведения, становятся потребности более высокого порядка.*

*... Философия управления, опирающаяся на принцип указаний проверки исполнения, не важно в какой, мягкой или жесткой форме, не соответствует ситуации, поскольку она рассчитана на мотивацию не актуальных на сегодня, потребностей человека в нашем обществе. Указание и надзор как рычаги управления имеют ограниченные возможности мотивации людей, для которых приобрели значимость потребности в общении и в престиже.*

*Люди, лишённые возможности удовлетворять на работе ставшие для них значимыми потребности, начинают вести себя точно так, как и следовало ожидать - лень, пассивность, нежелание брать на себя ответственность, нежелание перемен, склонность к демагогии, необоснованные требования материального вознаграждения.*

*... Накопление знаний о поведении человека в различных сферах его деятельности позволило сформулировать ряд обобщений, которые становятся основой новой теории управления человеческими отношениями. Некоторые из них были ранее выявлены в процессе дискуссий о мотивации. ... Другие, обобщение которых мы обозначаем как теорию "у", следующие:*

*1. Затрата физических и умственных усилий во время работы столь же естественна, как игра или отдых. Обыкновенному человеку отнюдь не присуще отвращение к труду. В зависимости от сложившихся условий, работа может быть источником удовлетворения (и будет выполняться добровольно) или же источником наказания (ее будут избегать, насколько это будет возможно).*

*2. Внешний контроль и угроза наказания, отнюдь неединственные средства, чтобы направлять трудовую энергию людей для достижения целей данной организации. Человек будет осуществлять самоуправление и самоконтроль, выполняя порученное ему дело.*

*3. Достижение цели - это своего рода приз, который ассоциируется с получением вознаграждения. Наиболее значимые награды такого рода, к примеру, самореализация, могут стать прямым результатом усилий, направленных на достижение целей данной организации.*

*4. Нормальный человек в нормальных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее. Стремление избежать ответственности, недостаток честности, задача о безопасности существования - все это, как правило, является следствием неадекватной человеческой природе реальной действительности.*

*5. Существует отнюдь не ограниченные, а весьма широкие возможности использовать сравнительно высокую степень фантазии, изобретательности, творчества в решении проблем организации.*

6. В условиях современной промышленности интеллектуальный потенциал человека используется лишь частично.

Этим положениям соответствует теория "У" стратегии менеджмента. Внимание акцентируется на создании условий для развития человеческой личности, на необходимости использовать избирательные, отнюдь не универсальные, рычаги управления.

Помимо всего прочего, положения теории "У" указывают на существование в организации препятствия для развития сотрудничества между людьми. Эти препятствия обусловлены не природой человека, а характером самого менеджмента, его возможностями реализовать потенциал, заложенный в человеческих ресурсах.

Теория "Х" дает менеджерам один простой ответ на вопрос о причине неэффективности работы предприятия. Эту причину связывают непосредственно с качеством людских ресурсов, с которыми приходится работать.

Напротив, теория "У" относит эту проблему на счет управляющих. Если работники ленивы, индифферентны, упрямы, избегают ответственности, творческой работы и сотрудничества, то, согласно теории "У", причины этого связаны с методами организации и контроля...

Центральный принцип организации, который вытекал из теории "Х", заключался в том, что рычаги управления выступают как проявление власти начальника, что и получило название "вертикальный принцип". Главный принцип, который можно определить, исходя из теории "У", заключается в интеграции; создании условий, при которых члены организации, направив усилия для обеспечения успешной деятельности предприятия, могут лучше достичь своих собственных целей.

Теория "У" приглашает к новаторству... Содержание теории "У" предполагает наличие некоторых условий, на практике недостижимых (по аналогии с идеальным вакуумом в физике). Но это следует считать не столько ее недостатком, сколько источником возможных новых открытий и изобретений в будущем. С.40-49.

Печатается по: **Douglas Mc Gregor. The Human Side of Enterprise.- N.Y.; Toronto And., 1960**

Теория Криса Арджириса перечисляет семь стадий развития индивидуума от младенчества (незрелости) к взрослому состоянию (зрелости). Первая - пассивное состояние младенца - открывает путь ко все более активному детству и взрослению. На второй стадии подрастающий ребенок становится сравнительно независимым. На третьей ребенок способен действовать несколькими способами, тогда как взрослый - многими способами. На четвертой стадии ребенок проявляет по случайным поводам кратковременный интерес к чему-либо, а взрослые иногда приобретают глубокие и сильные интересы. Пятая стадия: временная перспектива у ребенка весьма неглубока. У взрослого - больше и охватывает прошлое, настоящее и будущее. Шестая стадия: младенец подчиняется любому, взрослый - равен другим или превосходит их. Седьмая: ребенку не достает осознания собственного "Я", тогда как взрослые сознают себя и способны управлять своим "Я". Причем Арджирис утверждает, что большинство организаций удерживает работников в состоянии незрелости. Должностные инструкции, распределение работ и специализация на выполнении определенных заданий ведут к превращению работника в исполнителя рутинных операций. Такое положение также минимизирует контроль работников над производственной средой. Это, в свою очередь, по-

ощряет такие свойства работников как пассивность, зависимость и покорность. Арджирис считает, что поддержание такого состояния людей является одной из формальных задач организации. Менеджмент стремится к осуществлению всеобщего контроля и рассматривает работников как маленьких винтиков большой машины. Такой тип мышления очевидным образом несовместим с развитием зрелой личности. Результатом является несовместимость между зрелой личностью и формальной организацией с ее устремлениями.

Полученные результаты Арджирисом показывают, что взгляды менеджмента на личность работников могут существенно препятствовать процессу мотивации. Не имея правильного представления о том, что именно мотивирует рядовых работников, менеджмент не способен освоить жизнеспособную теорию мотивацию.

Вместе с Дональдом Шоном Арджирис также изучал некоторые противоречия, которые появляются от функционирования самих организаций, обладающих парадоксальными требованиями как поддерживать стабильность, так и быть организациями динамичными и изменяющимися. Так, члены типичных организаций могут говорить: будьте инициативными, но не возмущайте правила; прогнозируйте ситуацию, но получайте вознаграждения и штрафы только на основе текущей производительности; думайте об организации в целом, но не пересекайтесь со сферами ответственности других; сотрудничайте с другими, но конкурируйте с другими только тогда, когда требуется.

Основная трудность заключается не в том, что эти противоречия существуют, а в том, что при обычном бедном состоянии управленческих межличностных навыков они не могут быть подняты и обсуждаться как проблемы. Хотя многие менеджеры могут говорить об открытости в коммуникации и о подходе с участием в своих организациях (это они "придерживаются" такой теории), все, что они действительно делают, отличается от их слов. Существуют очень сильные защитные шаблоны, встроенные в мышление многих менеджеров, обеспечивающие их сопротивление открытости, ведущей к межличностным изменениям.

Арджирис и Шон продемонстрировали, что основа действий многих менеджеров (названная ими "используемая теория") может быть отнесена к четырем правилам поведения, обозначенным как Модель 1:

1. Создавайте односторонние цели и пытайтесь достичь их;
2. Увеличивайте победы и уменьшайте потери путем управления задачей с настолько малой зависимостью от других, насколько возможно;
3. Уменьшайте порождение или выражение отрицательных чувств на публике, держите ваши собственные мысли и чувства в тайне;
4. Будьте рациональны и "объективны" и подавляйте выражение чувств других, таким образом, защищая себя и их от встречи с важными моментами, которые часто имеют для них

эмоциональное содержание.

Менеджеры, которые работают согласно Модели 1, имеют очень односторонний взгляд на свой мир, над которым они стремятся иметь полный контроль. Их цель состоит в защите самих себя и наложении обязательств на других. Они, таким образом, порождают недоверие и жесткость и, согласно их взглядам, соответствующим Модели 1, считают, что открытых дискуссий лучше избегать. Единственное обучение, которое осуществляется, это обучение тому, как подчиняться (называемое обучением "простого цикла") и процесс становится "самоузаконопавшимся".

Арджирис и Шон предлагают Модель II прикладной теории, которая действительно позволяет организационное обучение. Ее нормами являются:

1. Действуйте на основе правильной информации и будьте открыты для ее получения;
2. Действуйте после свободного и информированного выбора, в котором принимают участие все обладающие компетенцией и имеющие отношение к этому;
3. Порождайте внутреннюю причастность к выбору с контролем выполнения и готовности к изменениям.

Менеджеры, которые действуют согласно Модели II, не будут занимать защитную позицию и, таким образом, они могут участвовать в обучении "двойного цикла". Они ищут вклад, который могут внести другие компетентные люди; они способны сами изменять свои собственные принципы, если этого требует ситуация, и готовы обсуждать их с другими.

Появляется вопрос: если менеджеры, действующие в режиме Модели 1, по определению не имеют представления об этом факте, так как они используют защитные шаблоны для противодействия изменениям, как им можно помочь развить эффективное обучение в Модели II? Арджирис предлагает обучающую программу для вскрытия этих противоречий в ситуациях, когда у менеджеров уменьшено чувство уязвимости. Менеджеры получают помощь у консультантов по межличностным отношениям, чтобы сопоставить расхождение, которое обычно существует между тем, что говорится и делается в группе и тем, что в действительности ощущается членами группы. Затем, они могут анализировать защитные шаблоны, которые они обычно используют, чтобы остановить открытость и нововведения и практически применять подходы Модели II в своей работе.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию "Z", как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора, высказанные им в виде теории "X" и теории "Y". Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложена модель организации смешанного типа с использованием достоинств как американских, так и японских управленческих принципов. Она предполагает:

- долговременную (но не пожизненную) занятость;

- менее узкую специализацию руководителя;
- медленное продвижение по служебной лестнице;
- максимальное участие сотрудников в принятии решений на основе консенсуса (т.е. гармонизацию межличностных отношений);
- сочетание формальных и неформальных механизмов и мер контроля;
- индивидуальную ответственность;
- отношение к занятым как к личностям, имеющим интересы помимо работы.

Эта модель – возможный путь реализации идеи некоторых современных теоретиков менеджмента о соединении апробированных элементов западной и восточной деловых культур, чтобы стимулировать развитие чувства коллективизма, гармонии в отношениях и преданности корпорации.

При этом, хотя теорию "Z" нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию "Z" управления организацией Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек - это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления.

*Первая заповедь «теории Z» — доверие. В США есть компания, для которой характерен в определенном смысле уникальный, но в то же время весьма схожий с японским стиль управления. Это — «Хьюлетт-Паккард», основной изготовитель компьютеров, прецизионной техники и ее электронных компонентов. Один из служащих компании, специалист по работе с кадрами, рассказал о специальном задании, которое он получил от вице-президента этой компании. Задание заключалось в том, чтобы разработать но: процедуру управления, которая должна была внедряться во всех подразделениях. Он получил возможность предстать в выгодном свете, сделать что-то значительное и завоевать авторитет у всех сотрудников компании. После недельной работы над заданием он обнаружил, что очень похожий метод уже был разработан в одном из периферийных подразделений компании, но об этом не было известно другим. Вполне естественно, у него наступил тот краткий момент сомнения, когда надо было решить: сделать ли вид, что разработал новую процедуру самостоятельно, или заявить о том, что она уже существует. В конце концов, он пришел к вице-президенту и доложил ему, что проблема уже решена другими и чтобы использовать это решение для конкретных нужд корпорации, его необходимо лишь слегка модифицировать. Он знал, что его честность будет вознаграждена, и ему поручат, в будущем, не менее ответственное задание. Он также надеялся, что в будущем может ждать такой искренности и честности и от своих коллег.*

*Важный вывод или «заповедь» японского опыта управления, нашедшая отражение*

в «теории Z», — учет особенностей характеров работающих людей. С.23-24.

Печатается по: Оучи Уильям Г. методы организации производства: японский и американский подходы Пер. с англ.- М.:Экономика, 1984, 184 с.

Идеи теории "Z" в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Возможно, в связи с этим в 81-х годов в США появилась “теория Z”.

*...Каждая компания, организованная по типу «Z», имеет свои особенности. И, тем не менее, у всех компаний такого типа наблюдаются черты, которые делают их похожими на японские фирмы. Как и японские фирмы, американские компании типа «Z» имеют тенденцию брать на работу людей на очень долгий срок, иногда на всю жизнь, хотя это нигде официально не упоминается. Необходимость таких долгосрочных отношений часто продиктована сложностью производства, где умение приходит лишь с опытом. Поэтому фирмы, вкладывая средства в обучение работников навыкам, необходимым для квалифицированного труда именно в этом производстве, хотят удержать их у себя как можно дольше. Работник и сам склонен оставаться на фирме, поскольку приобретенная им квалификация в большинстве случаев может найти настоящее применение лишь в этой фирме, и нигде больше его работа не будет такой интересной и хорошо оплачиваемой. Особенности производства, обуславливающие пожизненный найм, также обуславливают и сравнительно медленный процесс оценки деловых качеств сотрудников и их продвижение по службе. Здесь наблюдается некоторое видоизменение характеристик японской фирмы.*

*В компаниях, организованных по типу «Z», не ждут десяти лет, чтобы оценить деловые качества сотрудника и повысить его, в противном случае ни одна западная фирма не смогла бы удержать у себя многих своих талантливых работников. Поэтому такие фирмы часто проводят со своими сотрудниками собеседования для оценки эффективности их труда, однако продвижение по службе там производится медленнее, чем в компаниях типа «А».*

*В компаниях типа «Z», как и в японских фирмах, за свою трудовую жизнь сотрудники «путешествуют» из отдела в отдел, выполняя самые различные функции. Это способствует получению нужной для компании квалификации и формированию условий для естественной координации между различными этапами процесса проектирования, производства и сбыта. Сотрудник, который проходит такую далеко не специализированную профессиональную подготовку, рискует тем, что все, чему он выучился, не будет иметь спроса в других фирмах. Поэтому пожизненная работа на такой фирме не содействует узкопрофессиональному росту.*

*Компании типа «Z», как правило, прекрасно оснащены всеми современными информационными и счетными средствами, имеют развитую систему планирования, систему*

управления по целям и все остальные формализованные и четкие механизмы контроля, характерные для компаний типа «А». Однако, в компаниях типа «2» ими широко пользуются лишь для получения информации, но они почти не принимаются во внимание при принятии важнейших решений. И наоборот, руководители крупных компаний и правительственных учреждений часто жалуется, что их суждения не в силах соперничать с таким инструментарием, как количественный анализ, машинные модели и бесконечные цифры, формулы и т. п. В западных странах управление, по всей вероятности, характеризуется приблизительно таким набором установок: рациональное лучше нерационального; объективное ближе к рациональному, нежели субъективное; количественное (формальное) — более объективно, чем неколичественное (качественное). Поэтому количественный анализ пользуется большим доверием, чем суждения, основанные на жизненном опыте и понимании тонкостей. Некоторые ученые, такие, как профессор Стэнфордского университета Гарольд Ливитт, писали, что в управлении тяга ко всему, что выражается в числах и измеряется количественно, перешла все разумные границы и теперь нужно ожидать возврата к методам, основывающимся на субъективных суждениях и профессиональной интуиции.

В компаниях типа «Z» количественные и качественные методы находятся в равновесии. Решения, безусловно, принимаются на основе полного анализа фактов, но, кроме этого, очень тщательно анализируются сами решения; «подходящие» они или нет, «вписываются» ли в систему решений фирмы. Компании со строго функциональной организацией вряд ли способны на такое тонкое понимание, и, возможно, это обусловлено тем, что в рамках одной организации многие подразделения потеряли способность к эффективной коммуникации. Сейчас эта связь происходит на неудобоваримом, неадекватном языке цифр, так как только язык цифр понимается всеми более или менее одинаково...

...Но в компании типа «Z» цифры решают не все. Высшее руководство задало себе вопрос, будет ли новое дело гармонизировать с их «стилем». Несмотря на прогнозируемые огромные прибыли, они задумались над тем, будет ли это кратковременным успехом или компания сможет стать новатором и лидером часовой промышленности и в последующие годы. Более того. Вливаясь в часовую промышленность, компания вступила бы в противоречие со своей «философией» (принципами), а в компании «Z» «философия» — не престижная болтовня, она связана с вполне реальными вещами.

В этой компании управляющие понимают, что слаженность в их работе во многом зависит от того, сумеют ли они достигнуть согласия при определении главных целей и стиля работы компании...

... Армен Алчинян и Гарольд Демсетц, экономисты из Калифорнийского университета, утверждают, что там, где речь идет о коллективной работе, очень трудно измерить индивидуальный вклад в общий результат. Зная это и понимая исключительно сложную взаимозависимость в своем деле, высшее руководство компании исходит из того, что явные, формальные оценки — еще не достаточная основа, для принятия соответствующего решения. Оно считает, что если все приходят единому мнению относительно целей и способов производства, то эти цели и будут руководством к действию. Тогда на основе взаимного доверия и доброй воли можно будет принять такие решения, которые немислимы для компании со строго формальной системой контроля.

Руководители также понимают, что одних неформальных механизмов контроля будет недостаточно. Такие механизмы могут быть действенны лишь в условиях стабильной занятости, не слишком частой аттестации и продвижения по службе, а также при слабой профессиональной специализации. Однако и в подобных условиях профессиональная интуиция и учет тонкостей во взаимоотношениях должны подкрепляться формальной системой контроля и анализа работы крупной производственной организации, использующей различные технологические процессы, где единое понимание ценностей и принципов никогда не может быть полностью реализовано.

Наконец, компания «Z» дала разрешение директору начать освоение сравнительно узкой и очень специализированной номенклатуры электронных часов. Ему была предостав-

лена возможность увеличивать новое предприятие, если оно окажется успешным. А если его постигнет неудача, это не поставит под удар всю компанию в целом, поскольку начальные затраты сравнительно невелики. Спустя три года после принятия первых решений обеими компаниями картина в корне изменилась. Вслед за бумом и баснословными продажами и прибылями компания «А» столкнулась с жесткой конкуренцией других фирм, более опытных в этой области. Через 18 месяцев после первоначального успеха она понесла огромные убытки и продала все дело своему конкуренту. И снова пришли к тому положению, с которого началась эпопея с часами. Компания «Z» тоже познала успех при своем весьма скромном масштабе производства электронных часов, впоследствии также столкнулась с яркой конкуренцией и уменьшением прибылей. Но вместо того, чтобы продать дело конкуренту, она постепенно уменьшала масштабы производства часов, продолжая предоставлять гарантийное обслуживание уже проданных изделий...

...Как правило, организации типа «Z» прилагают массу усилий для развития культуры общения, необходимой для группового принятия решений и, может быть, отчасти именно для воспитания примером.

В компаниях типа «Z» принятие решений может быть коллегиальным, но ответственность за принятое решение все же несет одно лицо. Коллективная форма ответственности, характерная для японских организаций, вряд ли привьется на Западе. Сохранение чувства индивидуальной ответственности имеет принципиальное значение для западного общества, но порождает напряженность в организации типа «Z». Когда группа занята выработкой согласованных решений, члены группы по существу в какой-то степени отдают свою судьбу в чужие руки. И не общую судьбу, а совокупность индивидуальных судеб. Каждый член группы уйдет с собрания, приняв ответственность за выполнение каких-либо индивидуальных заданий, сформулированных сообща членами группы. Процесс согласованной разработки решений, по определению профессора Эдгара Шайна из Массачусетского технологического института, - это процесс, в котором члены группы могут взять на себя ответственность за решение, которому они лично не отдали бы предпочтения, но которое выбрала группа в результате открытого и откровенного обсуждения. Это сочетание коллективного принятия решений с индивидуальной ответственностью требует взаимного доверия. Только будучи уверенным, что у всех членов группы непротиворечивые цели и, что ни один из них не действует из корыстных побуждений, отдельное лицо может принять на себя ответственность за групповое решение и с энтузиазмом выполнять его...

...Эгалитарность - центральная черта организаций типа «Z». Под этим подразумевается, что каждый человек способен действовать по своему усмотрению и работать автономно, \* без контроля, потому что он пользуется доверием. Существующее доверие еще больше подчеркивает соответствие личных и общественных целей и общую доброжелательность. Эта черта более других объясняет высокий уровень заинтересованности работой, лояльности по отношению к своей фирме и высокой производительности труда в японских фирмах, а также в организациях типа «Z»...

...К. Арджирис призывал управляющих составлять такие рабочие коллективы, где бы ни возникало чувства отчуждения, враждебности и безразличия, характерных для бюрократической организации. В действительности организация типа «Z» приближается к этому идеалу, так как здесь царит согласованность, а это — некая обязанность работать в сотрудничестве для достижения общих целей. Руководство их действиями осуществляется не только путем иерархического контроля, но и воспитанием чувства приобщенности к общему делу, проявлением доверия....

...Различие между иерархической структурой (или бюрократией) и структурой «Z» состоит в том, что последняя достигла высокой степени логичности всей внутренней структуры. Эту организацию лучше всего можно классифицировать как некий клан, поскольку она является тесным сообществом людей, занятых экономической деятельностью и связанных друг с другом посредством самых разнообразных уз. Следует различать кланы, с одной стороны, иерархии и рыночные организации, с другой, так как две последних явля-

ются основными социальными механизмами, управляющими экономическим взаимодействием отдельных личностей. В рыночной организации существует конкуренция спроса на труд инженера или рабочего. Каждый осознает истинную цену своей продукции, исходя из норм, устанавливаемых рынком. А в бюрократической организации у сотрудников нет ясного представления о стоимости своих услуг. Например, зарплата вице-президента фирмы устанавливается отнюдь не в зависимости от конъюнктуры. Поскольку каждая работа уникальная, фирмы полагаются на иерархическую структуру для оценки качества выполнения работ и определения стоимости труда каждого сотрудника. Иерархическая организация функционирует успешно только до тех пор, пока она способна обеспечивать полезную отдачу, так же как и рынок действует только потому, что мы его сами узаконили. Пока вице-президент фирмы считает своего президента честным и знающим человеком, который справедливо оценит его труд, то и сотрудник, получающий удовлетворение от своей работы, будет принимать подобную иерархию как должное.

Обеспечение успешной деятельности иерархии может обойтись недешево. Но какими бы ни были финансовые издержки, к защитным механизмам целесообразно прибегать лишь тогда, когда индивидуальный вклад в деятельность организации можно объективно оценить лишь с помощью развитого, механизма бюрократического контроля.

С другой стороны, когда целый коллектив выполняет определенную работу и характер ее постоянно меняется (что затрудняет оценку индивидуального вклада), больше всего преуспевают именно кланы. В таких условиях, чтобы добиться справедливого равновесия, требуются долгосрочные гарантии фирмы в отношении предоставления работы плюс полная согласованность целей и методов. Индивидуальный вклад и вознаграждение за него можно справедливо оценить лишь за несколько лет. Отсюда необходимость долгосрочной основы отношений и высокой степени доверия....

Несмотря на свои серьезные положительные стороны, клан как форма организации промышленности имеет и не менее серьезные недостатки. Ему постоянно угрожает опасность ксенофобий - страха перед чужаками. Цитируем высказывание президента одной из крупных компаний типа «Z»: «Мы просто не можем ввести в руководство никого из посторонних. Мы уже пытались это сделать, но такого человека не принимают остальные сотрудники. И я считаю это одной из наших серьезнейших проблем». И в других отношениях компании типа «Z» сопротивляются всяким отклонениям, потому что в этих организациях стержнем является верность принципам, а не строгое соблюдение иерархии. Естественно, у них отмечается постоянное стремление отвергать все, что не укладывается в принципы. Но беда в том, что очень трудно, может быть, даже невозможно определить заранее, есть ли в несообразной идее ценное зерно, можно ли извлечь из нее пользу для организации или она — пуста и недостойна внимания. ...

**Печатается по: Оучи Уильям Г. методы организации производства: японский и американский подходы Пер. с англ.- М.: Экономика, 1984, 184с. (с.81-84, 87-89,91-92, 95)**

Оучи предлагает этапы перехода к организации типа «Z»:

- изучить основные принципы организации типа «Z» и найти в ней свое место;
- критически пересмотреть «философию» своей корпорации;
- сформулировать основные принципы нового стиля управления. Вовлечь высшее руководство компании в процесс их внедрения;
- провести в жизнь новый стиль управления путем создания соответствующих организационных структур и стимулов;

- развивайте дополнительные профессиональные навыки;
- испытайте себя и систему (введите контроль, обратитесь к консультантам);
- внедрите систему аттестации и медленного продвижения;
- расширьте возможности продвижения по служебной лестнице;
- провести подготовку к внедрению нововведений на низшем уровне;
- вовлеките сотрудников в процесс принятия решений;
- способствуйте развитию комплексных, неформальных отношений.

*В этой, заключительной, главе освещаются вопросы, к которым я отношусь как к основным урокам, которые может преподнести ИБМ. Точно такие же важные уроки можно извлечь из опыта японских корпораций (в начале главы дается объяснение роли ИБМ как одной из первоначальных моделей «японского чуда»).*

*Уроки эти касаются стиля управления. Речь идет здесь о «Принципах I». Первые десять принципов в основном напоминают выводы, сделанные Уильямом Г. Оучи в его «теории-Z». Они важны для создания отношений партнерства между работодателем и работником (основанных на чувстве взаимодоверия), которые столь характерны для ИБМ и японских корпораций. В основе этих отношений лежат убеждения, и одно из самых главных — полная занятость. Таким образом, сущностью стиля управления является сопричастность личности с будущим организации; обогащение содержания труда работника и предоставление ему права на личное развитие в рамках сильной корпоративной культуры.*

*Следующие же десять «Принципов I» описаны здесь впервые. Они связаны со стилем управления, разработанным в ИБМ для противодействия усиливающимся бюрократическим тенденциям. В его основе лежит упор на индивидуализм (причем работают очень способные и хорошо подготовленные люди); и действительно, поощряются разногласия. Работник при этом стиле управления находит поддержку в необычайно широкой сети связей (и во все большей мере основанной на ЭВМ). Сутью этого стиля является развитие автономных рабочих групп, или «клеток» (в основном представленных отдельными работниками), которые становятся строительными блоками для зарождающихся клеточно-организационных структур (последние постепенно заменяют собой традиционную функциональную организацию). Воплощение в жизнь принципов этой группы помогает решить некоторые проблемы, в основном проблемы доверия (в конечном итоге возникающие практически в любой патерналистской бюрократии), которые в настоящее время встают даже перед самыми динамичными из японских корпораций. Устраняются многие культурные барьеры, которые мешают западным компаниям (выращенным на традициях индивидуализма) воспринять самые полезные элементы «теории-Z».*

*Начиная подготовку настоящей книги, я мало думал о том, что мне придется ссылаться на Японию почти так же часто, как и на ИБМ. В мои намерения входило проповедование взглядов и убеждений, принятых в ИБМ, просто потому, что (как показывает мой опыт) они позволяют сделать ряд исключительно важных выводов, благодаря которым корпорации сопутствовал такой поразительный успех.*

*...Итак, данная глава должна была стать ключевой с точки зрения решения моей задачи. В ней необходимо было преподнести самые важные уроки по управлению предприятиями. На самом деле так оно и получилось. Единственное отступление от темы было связано с «вторжением» в книгу японских компаний, так как подобный опыт можно извлечь не только из практики ИБМ. Как станет ясно в дальнейшем, опыт ИБМ, пожалуй, весьма важен для понимания того, почему японские корпорации добились таких успехов.*

*В ходе исследования я, естественно, рассматривал и другие компании, которые действовали столь же успешно, как ИБМ. Очевиднее всего казалось сравнение ИБМ с японски-*

ми корпорациями, поскольку лишь они могли соревноваться с ИБМ по темпам роста; но первым моим желанием (как и желанием многих исследователей до меня) было исключить их из рассмотрения, поскольку они не вписывались в рамки западной культуры. Широко признано, что их успехи обусловлены уникальной национальной культурой, которую нельзя перенести на западную почву; многие другие компании пытались скопировать успех японцев, но в конечном итоге так и не сумели проникнуть в тайны их культуры.

Так, выход в свет упоминавшейся работы Маккинси стимулировал появление книги Паскаля и Атоса *The Art of Japanese management*. Но удивительно, что, несмотря на одинаковые «источки» этих изданий (ведь Уильям Г. Оучи также работал на «команду» Маккинси), в последнем не сделаны те же выводы, что у Оучи. Внимание в книге сконцентрировано на ставшей уже традиционной точке зрения, что уникальные качества японцев, в основном восходящие к философии Дзэн, явились ключевыми элементами «японского чуда». Также несколько тенденциозно значительная часть современной философии приписана Каносукэ Мацусите (чью компанию авторы достаточно глубоко изучили). Их точку зрения можно трактовать как убеждение в том, что ключевые принципы управления рождены влиянием Мацуситы еще с 1918 г., когда он основал компанию «Мацусита». Они даже описали, как Т. Дж. Уотсон посещал «Мацуситу» в 30-е годы, утверждая, что на него, «очевидно, оказало большое влияние увиденное там»; на самом деле, по некоторым свидетельствам, Мацусита тогда уже, в течение более десятилетия, закладывал фундамент своих принципов, и прошло еще два десятка лет, прежде чем японские корпорации их приняли, как я полагаю, скопировав эти принципы с ИБМ, а не наоборот.

Приписывание современных методов управления японских компаний Каносукэ Мацусите (даже при том, что многие японские авторитеты признают его великую роль в развитии японской промышленности), по-моему, удовлетворительно не объясняет, почему его практику не применяли широко другие японские компании до 60-х годов (вот уж поразительно медленный процесс для нации, процветающей на плагиате!), но затем стали быстро претворять эти принципы в жизнь.

Следует отметить, что существует огромное количество факторов, которые обеспечивают успех японских корпораций в отличие от их западных аналогов, и практически каждый из них мог бы сыграть здесь решающую роль. Родни Кларк в книге *The Japanese Company* указывает на более чем 20 важных подобных различий и рассматривает некоторые из них. С.319-321.

...Выводы из опыта ИБМ можно, естественно, разделить на две части. Первая — все, что относится к убеждениям, которые создают доверие между работниками. Эта мысль во многих отношениях сравнима с положением «теории-Z», и я могу предположить, что книга Оучи с большой пользой может быть прочитана в качестве дополнения. Исторически «теория-Z» (в широком смысле слова) отражает наследие Томаса Дж. Уотсона (и, будучи полностью развита в 50-х годах, когда МВТП ее «импортировала», составляет часть опыта ИБМ, который так успешно скопировали японцы).

Под рубрику «Принципы I» я подвожу 10 важных принципов: сильные убеждения (ведущие к установлению определенных целей в рамках данного подхода); разделяемые работниками этические ценности; политика полной занятости (пожизненный найм); повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие глубокой культуры; холистический подход к оценке работников. Если эти принципы уже были описаны (хотя и несколько иным образом), я не уверен, что вторая группа принципов, которые изложены ниже, исследовались достаточно подробно (хотя опять же Питерс и Уотермен кратко осветили некоторые из этих вопросов). Речь идет об анархии индивидуализма, который ИБМ поощряла в качестве противодействия возникающим бюрократическим тенденциям и патернализму, сопутствующим, скорее всего, осуществлению принципов первой группы. Не случайно, что на ранних этапах своей истории ИБМ была явно

патерналистской организацией. В то же время национальным представляется явление, когда японские корпорации ожидают от своих работников подавления собственной личности ради группы. Благодаря своему холистическому «содержанию» «теория-Z» с успехом применяется обоими направлениями. Противодействие ИБМ бюрократическим тенденциям возглавлялось еще — Т. Уотсоном-младшим, а также его последователями (все это наблюдалось в Японии после того, как МВТП начало поощрять методы ИБМ, соответственно не включаемые в современную японскую практику). Насколько мне известно, принципы второй группы применяются исключительно в ИБМ, что делает корпорацию такой ценной моделью, прежде всего для западных менеджеров (и особенно в контексте развития клеточно-органических организационных структур). В эту группу я бы включил следующие 10 «переходных принципов»:

сильная (официально признанная) вера в индивидуализм (уважение к личности);  
работа с кадрами, позволяющая осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников;

приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;  
продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих (институционализированный непотизм);

делегирование максимальной возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;

преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий (притча о «диких утках»);

развитие горизонтальных связей; институционализация изменений. Я полагаю, что принципы, объединенные в эти две группы, дополняют друг друга и, по сути дела, должны быть объединены, чтобы можно было представить успешно действующую и развивающуюся корпорацию XXI века. Одна группа принципов («теория-Z»), очевидно, теперь не сможет прижиться в сравнительно изолированной (индивидуалистической) западной культуре. Однако я бы поостерегся назвать любое из приведенных здесь рассуждений теорией, поскольку это придало бы им слишком жесткие рамки, а также излишнюю значимость. Есть множество факторов, о которых управляющие должны знать, занимаясь каждодневными делами. Чарльз Б. Хэнди выделяет более 60 переменных в одной лишь сфере организации производства, поэтому невозможна универсальная панацея, применимая ко всем ситуациям во всех компаниях. Наша промышленность и без того слишком перегружена подобными теориями, и временами мне кажется, что даже великолепный труд Питерса и Уотермена отражает завуалированное стремление авторов преподнести читателю легко запоминающийся (но, возможно, неприменимый?) набор теорий.

Идя по иному пути, я сгруппировал рассматриваемые факторы под очень общим (и, я надеюсь, нейтральным) заголовком «Принципы I». Если он и кажется слишком претенциозным, я могу в свою защиту выдвинуть наблюдение, что обвинение в «близорукости» неизбежно навешиваются на любую «техническую» концепцию, даже (а может быть, и особенно) относящуюся к теории управления; и если я не предложу подобного заголовка, это сделает за меня кто-то другой, чем может неоправданно исказить смысл.

Я хотел бы особо подчеркнуть, что все эти «Принципы I» в основном относятся только к одному аспекту теории управления, а именно к стилю управления. Многие «функциональные» аспекты теории управления являются дополнением этих «принципов» и позволяют обеспечить прибыльное и эффективное управление любой организацией. Настоящая книга не претендует на то, чтобы дать подробные указания по таким, например, вопросам, как маркетинг или теория производства. Читатель должен искать эти основополагающие идеи в классических трудах по управлению; в качестве разумного начала подобного поиска я мог бы предложить работу Питера Друкера.

Название «Принципы I» выбрано постольку, поскольку их ключевым элементом являются убеждения. Они не определяются жесткими математическими правилами. Они просто отражают определенные точки зрения, стиль управления, которые может принять

компания, чтобы противостоять хотя бы всему миру. Процитируем Т. Уотсона-младшего: «Я твердо верю, что любая организация, чтобы выжить и добиться успеха, должна насаждать разумные убеждения, на которых следует основывать всю свою политику и действия». «I» — просто символ того, что моделью в данном случае является ИБМ; мой же вклад просто состоял в интерпретации этой модели. Оригинал сам по себе — всегда наилучший критерий любой последующей интерпретации. В этом заключена основная причина, по которой данная книга охватывает такой широкий спектр вопросов (он гораздо шире, чем это необходимо для глубокого понимания принципов управления); я попытался написать своего рода «справочник», основанный главным образом на отдельных примерах (хотя как целое ИБМ значит гораздо больше, чем сумма частей). Помимо книги Оучи *Theory Z* в качестве дополнения в этом смысле могут быть с пользой прочитаны еще две книги. Работа Нэнси Фой *IBM World* дает несколько более подробное описание (хотя и относящееся к 1973 г.) некоторых проблем, которые я осветил здесь лишь вкратце. Вряд ли можно найти что-то лучше, чем собственная книга Т. Уотсона-младшего (*A Business and its Beliefs*), где дано описание этих убеждений (вплоть до 1963 г.). К сожалению, обе книги выпущены уже давно, но они стоят того, чтобы затратить некоторые усилия на чтение.

В то же время книга Родни Кларка *The Japanese Company*, которая представляет собой очень подробный ситуационный анализ современной японской корпорации, дает полезное сравнение японской компании с ИБМ; здесь также освещены некоторые скрытые проблемы, которые возникают при осуществлении первой группы принципов («теория-Z»), объединенных в «Принципы I». Эти проблемы возникли на сравнительно ранних этапах развития ИБМ; и хотя они были так или иначе решены благодаря введению в практику второй группы «Принципов I», они могут еще возникнуть. Стоит признать их существование, поскольку все эти проблемы нельзя свести к проблемам бюрократии.

Здесь уже следует добавить, что, хотя в большинстве случаев мой анализ проводился на уровне всей компании, некоторые из «Принципов I» также можно рассматривать на уровне отделений или даже отделов. Очевидно, что общая политика и действия на уровне компании могут легко подорвать самую лучшую политику, проводимую на уровне отделов; соответственно, решения, принимаемые отделами, должны учитывать многие тонкости, поскольку им приходится действовать во «враждебной» окружающей среде. Тем не менее отделы могут определенным образом (хотя, возможно, и незначительно) способствовать развитию компании даже в этих условиях; на этом уровне, конечно, можно создать благоприятные условия для работы любого менеджера. с.329-333.

**Печатается по: Д. Мерсер ИБМ управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991, 456 с.**

Под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации управления на Западе. Заметное влияние на формирование этого направления оказала книга Х. Либенштейна «За пределами экономического человека. Новая основа микроэкономики». Рассматривая модель организации как системы, на ее «входе», помимо труда и капитала, он предлагал рассматривать «икс-фактор», под которым понимаются прилагаемые усилия работников. Либенштейн отмечал, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, предопределяющим все усилия. Усилия во многом определяются психологическими мотивами индивида, от которых зависит его поведение.

Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии. Так, например, И. Хойслер отмечал, что от каждого работника необходимо требовать выполнения поручен-

ной ему работы независимо от его физического и морального состояния.

Вслед за США, в Европе стали проводиться эксперименты «по обогащению труда», т.е. повышению его содержательности на рабочем месте. Так, например, в шведском концерне «Вольво» был упразднен конвейер, что позволило на одном автомобильном заводе, входящем в его состав, снизить текучесть кадров с 50 до 12% и повысить рентабельность на 35%<sup>56</sup>. Практика отказа от конвейера вызвала на Западе бурную дискуссию. Отдельные специалисты не соглашались с мнением о вреде конвейера. По их мнению, конвейер больше всего подходит для работников, так как освобождает их от ответственности и необходимости творчески мыслить.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запады широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к «участию в управлении».

Английский социолог М. Пулл рассматривает участие наемных работников в управлении как один из факторов, предопределяющих их поведение. В этом отношении заслуживает внимания система «соучастия», сформировавшаяся в ФРГ. Эта система состоит из трех элементов: создание «производственных советов» на предприятиях, включение представителей наемных работников в наблюдательные советы и включение «рабочих директоров» в советы управляющих. Представительство рабочих в советах, комитетах и других органах имеет место и в других западноевропейских странах - во Франции, Бельгии, Голландии, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. шведские профсоюзы добились права представительства в советах директоров компаний.

В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплен круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбургга» предусматривает перенесение ответственности на нижние уровни. Основная идея «модели Гарцбургга» состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество принимаемых решений на всех уровнях управления. Каждый работник принимает управленческие решения в рамках своих обязанностей и компетенции. Принятие эффективных решений требует от работников постоянного повышения квалификации.

*Вопросы:*

1. *Аргументируйте примерами выводы Макгрегора в соответствии с теорией «Х» и «У».*
2. *Что для руководителя дает теория К.Арджириса и 7 стадиях развития ин-*

---

<sup>56</sup> Критический анализ теории и практики менеджмента.- 1976. с. 252-255.

*дивидуума?*

3. *Сравните модель 1 и модель 11 Шона и Арджириса.*
4. *Сравните теорию Оучи «Z» и «Принципы «I», применяемые в ИБМ.*

### **Модуль 3. Стимулирование труда – основная форма материальной мотивации**

#### **Глава 3.1. Место и роль факторов стимулирования труда**

Система оплаты - это методы определения заработной платы или жалования для работников. Система оплаты является неотъемлемой частью производственных отношений и может оказывать влияние (хорошее или плохое) как на эффективность работы организации, так и на отношения между руководителями и подчиненными. Простейшая система оплаты, - это повременная ставка. Люди, работающие по такой системе, получают фиксированную оплату за час, неделю или месяц.

Работа нескольких миллионов человек (в том числе большей части рабочих) оплачивается полностью или частично на основе других систем, где заработок меняется в зависимости от производственных показателей самого человека, группы, предприятия.

Различия в оплате или дифференцирование зарплаты отдельных людей или групп в пределах организации также имеют большую важность, однако они обычно определяются структурой заработной платы или жалования, принятой в организации, а не системой оплаты. Тем не менее изменение системы оплаты может сказываться на дифференцировании зарплаты.

Конечная форма системы оплаты в организации часто определяется путем переговоров между администрацией и профсоюзами. Теоретически эти переговоры могут проводиться отдельно от переговоров относительно уровня или структуры оплаты, однако на практике в эти переговоры часто включают все вопросы, связанные с оплатой.

Если системы повременной оплаты действуют удовлетворительно для большинства работников, то вполне естественно задать вопрос: почему существует большое количество других систем?

Традиционным ответом является то, что повременная оплата обеспечивает мотивацию, достаточную только для достижения определенного качества выполнения работы. И если необходимо поднять показатели качества выполнения работы выше этого уровня, необходим стимул для выполнения большего объема или повышения качества. И именно этот стимул должен преобладать в системах, альтернативных повременной оплате, в частности, в тех, которые основываются на личных производственных показателях.

В наше время широко распространено мнение, что финансовые стимулы не являются единственным аспектом, что такие факторы, как безопасность труда и получение удовлетворения от работы, также представляют важность. Тем не менее, перспектива более высокой оплаты за более эффективную работу явно оказывает определенное стимулирующее воздействие, и многие схемы вводятся на основе предположения о том, что производственные характеристики будут, таким образом, подняты на 25-30 %.

Хотя системы оплаты, связанные с производительностью или рентабельностью предприятия в целом, вряд ли могут обеспечить столько же краткосрочные стимулы для отдельных служащих, сколько и схемы, основанные на показателях отдельно взятого человека, тем не менее, они могут помочь выработать длительную заинтересованность работников в успехе предприятия.

Совершенно очевидно, что система оплаты имеет больше шансов на успех, если она тщательно выбрана и приспособлена для удовлетворения потребности организации и рабочей группы, в которой она должна применяться.

Однако выбор только системы еще недостаточен. Внедрение системы оплаты - это не такая операция, которая выполняется раз и навсегда. Это, скорее, начало непрерывного процесса. Эффективный повседневный контроль за системами оплаты и их периодический пересмотр в свете изменяющихся условий очень важны для успеха.

Аспекты производственных отношений при введении систем оплаты имеют чрезвычайную важность. Система будет работать лучше, если она будет принята легче, если представители работников будут принимать участие во всех этапах реализации системы: при обсуждении, внедрении и контроле системы.

Таким образом, оптимальной, по всей вероятности, будет система, которая:

- была тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников;
- подразумевает ответственность на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников;
- разработана, установлена и поддерживается при участии представителей работников.

Производительность часто является важным фактором при заключении соглашения о жаловании, когда профсоюзами или менеджерами могут быть предложены схемы самофинансирования. Данная схема привлекательна с той точки зрения, что повышение жалования связано с повышением производительности. Снижение цены единицы продукции необязательно предполагает увеличение стоимости, а может даже привести к снижению цены. Хотя некоторые схемы, связанные с производительностью, слабо влияют на систему оплаты на

предприятия (например, схема выплаты премий за посещаемость), многие из них строятся на изменении системы оплаты. Таким образом, имеется тесная связь между производительностью и системами оплаты: производительность - это соотношение отдачи к затратам.

Как отдача, так и затраты могут быть намерены разными способами, например:

- объем производственных товаров, доход и прибыль от продажи являются выражением отдачи;
- примерами затрат являются расходы на сырье, оборудование и труд.

Следовательно, количество деталей, сделанных за машино-час или количество реализованных товаров на человека в месяц являются типичными показателями производительности.

Часто при использовании слова "производительность" имеется в виду "производительность труда", т.е. выход на человеко-час. Однако неправильно рассматривать производительность труда изолированно. Об общей эффективности предприятия можно судить только с учетом показателей производительности по всем соответствующим затратам.

Иногда предполагается, что повышение или снижение производительности труда должно вызываться повышением или снижением усилий, затраченных рабочими в цехе. Однако на деле повышение производительности может быть вызвано внедрением более эффективного оборудования, а снижение может объясняться несвоевременной поставкой материалов. В любом случае изменение производительности может оказаться за пределами контроля производственников.

Однако чем более эффективно предприятие использует рабочую силу (включая менеджеров), тем выше будет общая производительность. Действительно, стимулирующая система оплаты может вызвать повышение производительности через:

- поощрение усилий работников, что приводит к общему повышению производственных характеристик;
- содействие сотрудничеству между разнородными группами работников;
- предоставление людям возможности получать тот уровень заработка, который является привлекательным для них; это будет снижать текучесть кадров и поможет созданию постоянного и квалифицированного контингента.

Место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (Рис.3.1.).

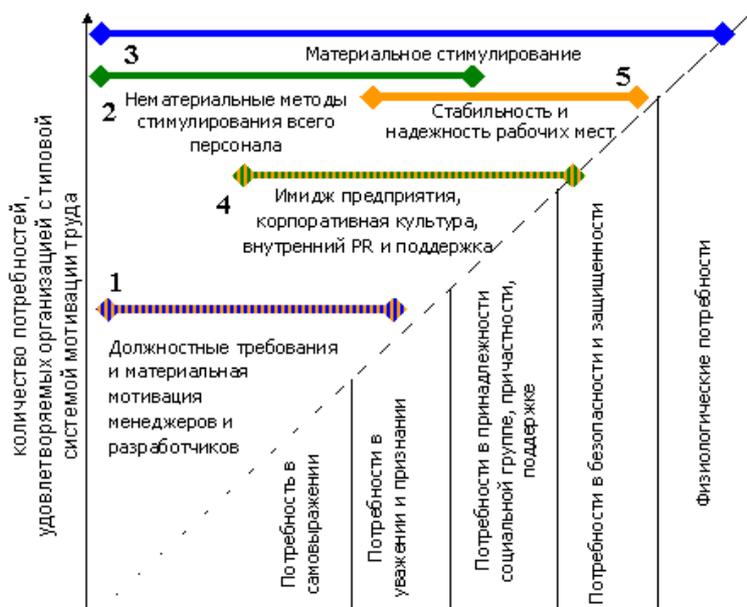


Рисунок 3.1. Место и роль факторов стимулирования труда

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то – только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в т.ч. организационных, т.е. заведомо заложенных в системе управления) и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному. Определение этого соотношения лежит в тщательной формулировке целей конкретного подразделения или работника в разрезе общих целей компании.

Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу:

**Потребность в самовыражении.** Одна из наиболее критичных потребностей. Известно, что творчество является “метамотиватором” наравне с “поиском истины”, “служением другим” и “опекой”. Такие “метамотиваторы” необходимо держать под контролем, а еще лучше – управлять ими. Для решения этой задачи следует использовать:

Организационные рычаги (линия 1), такие как вменение в обязанности топ менеджеров и творческих специалистов работы (участия) в составе комиссий, советов, комитетов или рабочих групп, ведение проектной работы;

Нематериальные (линия 2) методы стимулирования персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д. К сожалению, многие менеджеры не считают это эффективным вложением денег. Тем не менее, формирование общих целей

(спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т.д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его.

Материальные методы (линия 3) – стимулирование рационализации и изобретательства (блаженной памяти БРИЗ), кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д. При справедливой оценке творческого вклада работника его лояльность и стремление работать для компании существенно повышается.

**Потребность в уважении и признании.** В основном такая потребность существует у менеджмента компании, для которого движущей силой является статус. Характерно то, что основное мотивирующее (или демотивирующее) воздействие оказывает, в основном, сравнение с работниками соседнего предприятия. В рамках управления этой потребностью следует применять:

Организационные рычаги (линия 1), показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения (статуса), что является основным при стимуляции менеджеров;

Нематериальные рычаги (линия 2), такие как название должности (статус), почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж.

**Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке.** Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым они хотели бы принадлежать. В рамках управления этим фактором применимы:

Нематериальные рычаги (линия 2), такие как участие в управлении (пусть только видимое), система обратной связи с управленцами, встречи с руководством, участие в любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам, почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники.

Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

**Потребность в безопасности и защите.** Важный фактор, существенно влияющий на лояльность работника, его приверженность организации и стойкость в критические периоды. Для управления этой потребностью требуется применять:

Материальные методы (линия 3) – конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения, “белая” зарплата (позволяющая привлекать долгосрочные кредиты – но это отдельная тема), поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.

Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании, прижизненный почетный общественный статус работника успешного современного предприятия и его поддержка, корпоративные мероприятия и праздники.

Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

**Физиологические потребности.** Основа для заключения трудовых соглашений. При этом необходимо понимать, что под термином “физиологические потребности” должно пониматься нечто большее, чем условия концлагеря или ИТУ. Цивилизация существенно увеличила те потребности, которые у Маслоу получили наименование “физиологических”. Более того, существует разделение таких потребностей по странам и регионам. Для современного определения таких потребностей следует использовать понятие “социального статуса” работника определенной квалификации с учетом исторически сложившихся условий на конкретном рынке труда. Но это уже другая история, не входящая в круг рассматриваемых вопросов. Для управления этой потребностью следует:

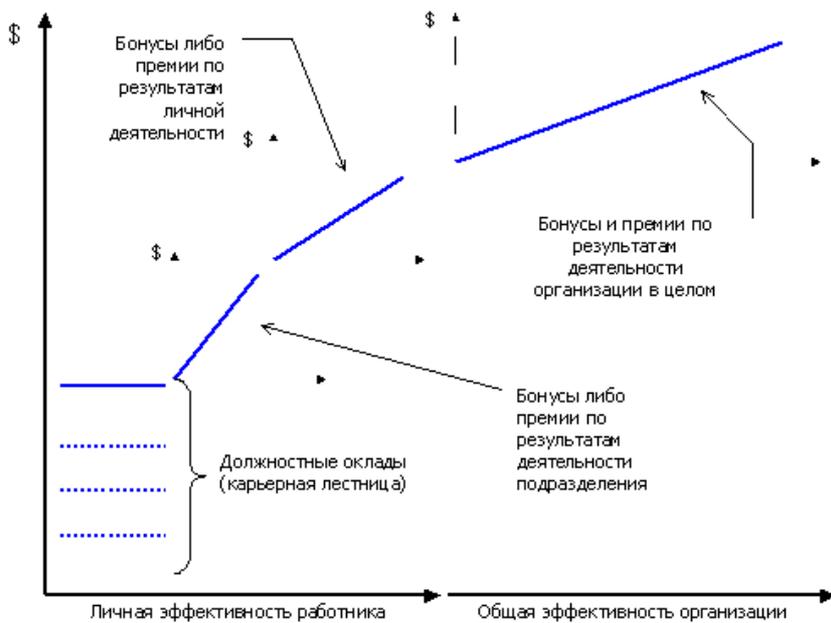
Формировать материальное стимулирование (линия 3) таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специали-

ста его квалификации. Есть и иной подход, связанный с рыночным определением материальной составляющей мотивации. Если взять объем работ, требуемый компанией за 100%, то исполнение 75% должно оплачиваться в пределах среднерыночной стоимости специалиста. Иначе говоря, среднее исполнение (по объему и качеству) работ, должно соответствовать среднему уровню зарплаты такого специалиста. Резерв по объему работ, и, соответственно, оплаты труда позволит, создать здоровую конкуренцию и привлекать тех, кто готов выполнять 100 и более %%, зарабатывая, при этом, больше, чем аналогичный специалист в другой компании.

Несомненно, приведенные выше роли и задачи моральных и материальных факторов стимулирования и мотивации труда являются лишь гипотезой, основанной на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивации организационные, “имиджевые” моральные и материальные рычаги пересекаются, что затрудняет их “чистое” выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания моральных и материальных методов стимулирования.

Недостатком предлагаемого подхода является неучет такого важного фактора поведения работника как свобода выбора. Тем не менее, очевидно, что работник на свободном рынке занятости скорее выберет предприятие, использующее как материальные, так и моральные методы мотивации и стимулирования труда, чем предприятие, дающее смутную и расплывчатую информацию о применяемой системе мотивации.

На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен как (Рис. 3.2.):



**Рис. 3.2. - Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)**

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- Базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- Премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- Премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- Премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы);
- Опционы, актуальные, в основном, для западных стран не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы.

Россия, к сожалению еще не готова к адекватному восприятию концепции “народного предприятия”, пока еще слишком авторизованы в сознании риски и прибыли предпринимательской и управленческой деятельности.

Кроме того, на рис.3.1 не отражены составляющие “компенсационного пакета”, пришедшие к нам с западными компаниями. В целом, “компенсационный пакет” представляет собой систему материального стимулирования рис.3.1 плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) рис.3.2 и дополнительные поощрения работников рис.3.3.

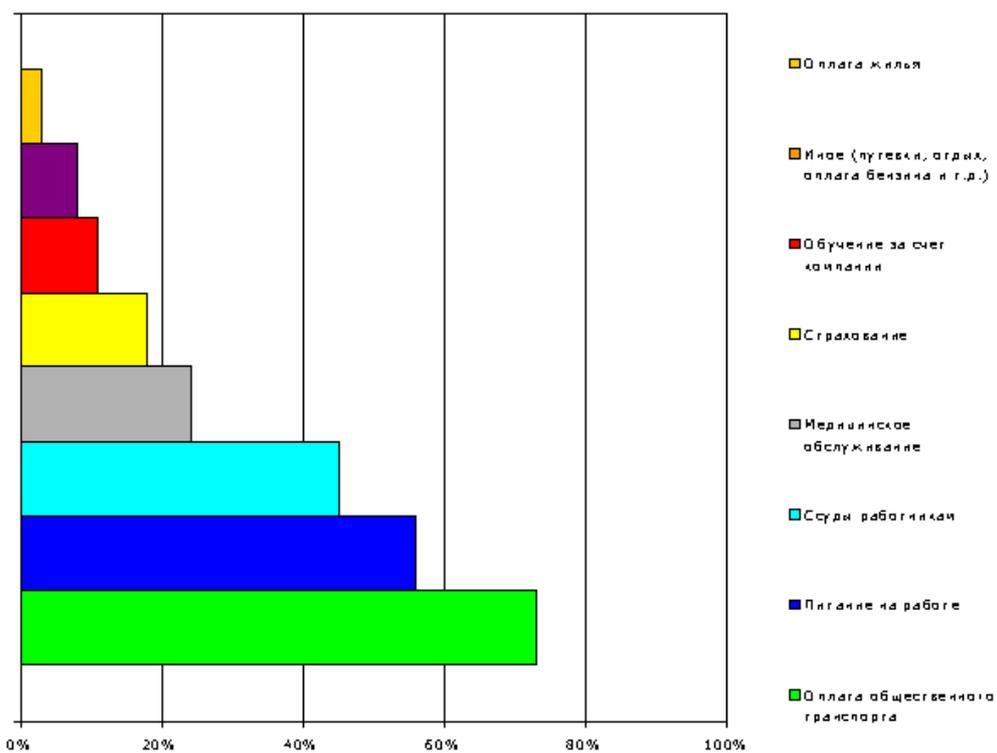
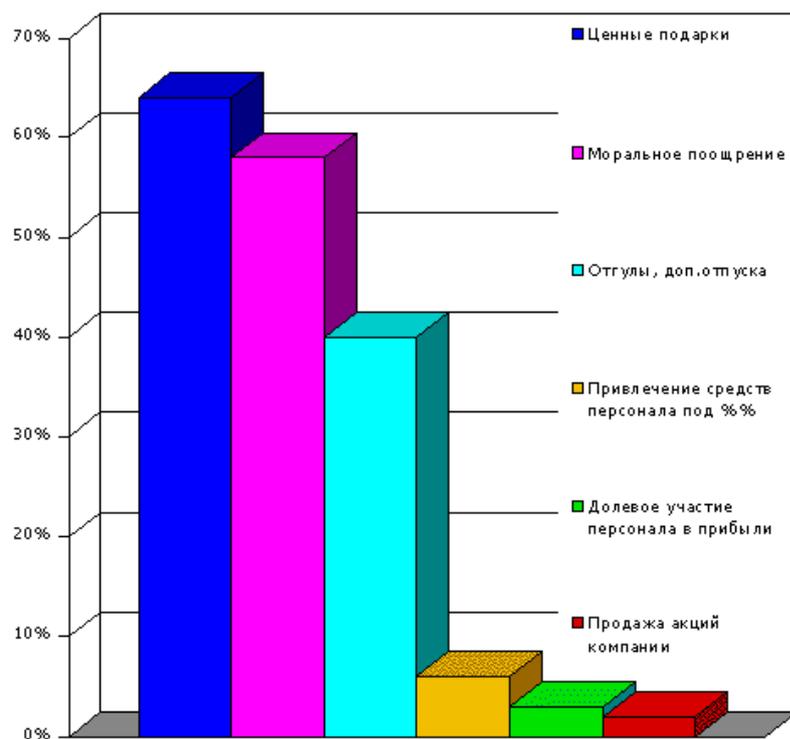


Рис. 3.3. - Состав льгот, применяемых российскими компаниями (в %%).



**Рис. 3.4. - Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями (в%%)**

Справедливости ради, надо отметить, что %% российских компаний на рис.3.2 и рис.3.3, применяющих те или иные льготы и поощрения работников, были определены в ходе опроса компаний, заявивших о применении “компенсационного пакета”. Выборка вряд ли может считаться репрезентативной, ее характер, скорее, качественный. Большинство же предприятий России применяют систему мотивации, аналогичную отраженной на рис.3.1. Такая схема (рис.3.1) мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, например, на московском рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность схемы рис.3.1, она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами.

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они “лучше знают и несут ответственность”. Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем по рис. 3.1 вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные “мотиваторы” не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. Указанные на рис.3.3. “моральные поощрения” в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом, основной моральный фактор – личное общение. Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- Фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому “поплакаться в жилетку” и попросить защиты;
- Фактор “своего парня” - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- Фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;
- Фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют “синдром советника”, при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, российские традиции морального стимулирования, метко отражены термином “доступ к телу”. Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упорочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

- Фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;
- Фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом “команды”, у него появляется чувство ответственности за общий результат;
- Фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;
- Фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам “линию партии и правительства”.

Этот список также может быть продолжен, что для опытного управленца не составит труда.

Заработная плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой *стоимости рабочей силы* и мерой *результативности труда*.

Оплата труда работника – это:

- оплата стоимости рабочей силы специалиста ,
- предоставление денежных и иных средств работнику в соответствии с результатами его труда .

Таким образом, *заработная плата* – денежный эквивалент трудового вклада в получение продукта и стоимости рабочей силы работника, выплачиваемый работнику.

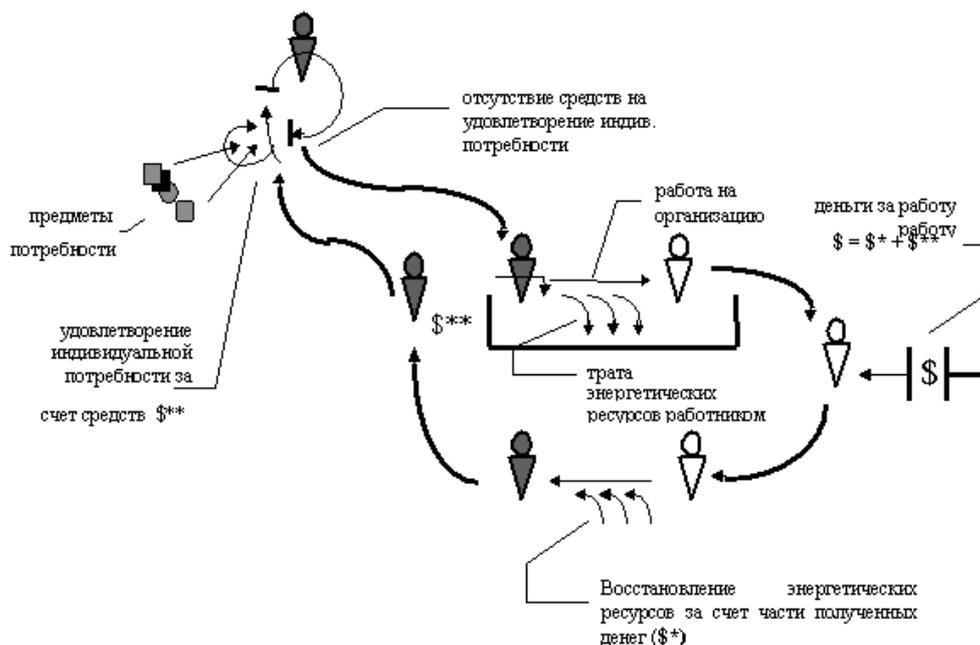


Рис. 3.5. – Роль стимулирования в мотивационном процессе

Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств нужных работнику для восстановления затраченных на работу работником энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов (см. рис. 3.5.). Если объем средств недостаточен для восстановления затраченных энергетических ресурсов и на общее поддержание своей индивидуальной жизни, то в работнике будет укрепляться неудовлетворенность и негатив по отношению к работе, что неминуемо скажется на результатах его труда. Это ограничения со стороны работника.

С другой стороны, объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотноситься с результативностью его труда. Стоимость созданного работни-

ком продукта (продукции, услуг и т.п.) включает в себя, составной частью, материализованную рабочую энергию (наряду со стоимостью материала и всех неэнергетических затрат). Оплата труда должна не только не превышать стоимость созданного продукта, но и не превышать стоимости материализованной рабочей энергии в продукте. Иначе работодатель как предприниматель рискует остаться без прибыли. Это ограничения со стороны работодателя.

Сложность поиска оптимума между приведенным антагонизмом работодателя и работника проявляется особенно ярко в случае отсутствия в обществе устоявшихся стандартов оплаты работы специалиста той или иной профессии.

Остановимся далее на внутренних для организации моментах стимулирования труда работников.

**Основные принципы механизма оптимального стимулирования труда.** “Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины”. Данный элемент стимулирует исполнительскую дисциплину и активность. (Стимулирование выполнения текущих задач в соответствии с требованиями (функции работника, отдела, подразделения и т.д.)).

Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины включает в себя две составляющие: МОСТ(1 “+”) и МОСТ(1 “-”).

- МОСТ(1 “-”) - содержит в себе условия направленные на коррекцию работника нарушающего общую дисциплину организации, производственные, технологические, позиционные нормы и др.
- МОСТ(1 “+”) - содержит в себе условия направленные на поощрения работника в различных формах:
- адекватного соответствия работника требованиям дисциплины, корпоративной культуры, производственным, технологическим и т.п. нормам.
- нормативного уровня интенсивности труда работника

“Правило поощрения рационализаторской активности”. Функция этого элемента заключается в стимулировании рационализаторской (творческой, инновационной и т.п.) активности работника, его участие в нормативной организации труда. Другими словами, это стимулирование действий сотрудников направленных на совершенствование норм и развитие (или выход из кризиса) подразделения, отдела, организации и т.д.

Целесообразно, в связи с этим, оклад работника делать как минимум двусоставным: Оклад (100%)= Тариф (60-70%) + ВС (30-40%) (выплата соответствия).

Рассмотрим основные аспекты стимулирования.

Работа исполнителя в строгом соответствии с предписаниями задания или нормы --> тариф “+” выплата соответствия (см. рис. 3.6.).

2. Отклонение от нормы имеющее положительный характер (рационализация своих действий) для организации --> доплата (бонус)

3. Отклонение от нормы, имеющее негативный характер для организации нарушение норм без существенного ущерба организации --> тариф нарушения норм с нанесением ущерба организации--> тариф за вычетом удержания (штрафы) несоответствия

4. Выработка рационального предложения работником --> прогресс-бонус

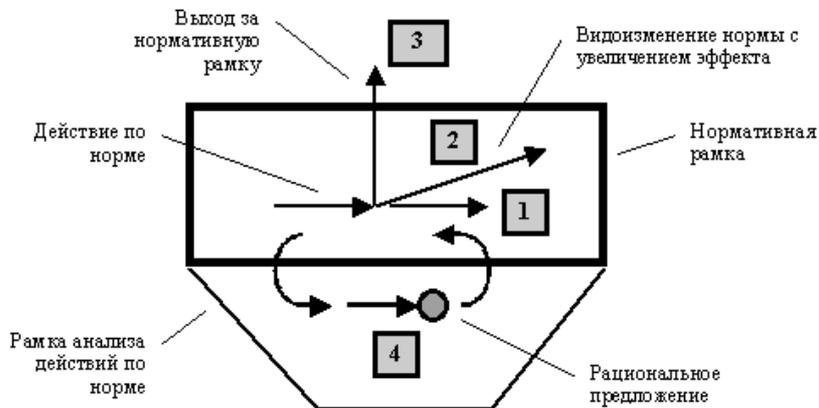


Рис. 3.6. - Механизма оптимального стимулирования труда

**Принципы механизма оптимального стимулирования труда.** Механизм оптимального стимулирования труда (МОСТ) должен обслуживать адекватное самоопределение работника к труду.

МОСТ должен признаваться *справедливым* сотрудниками организации.

Стимулы созданные в рамках МОСТ должны поддерживать высокую степень *удовлетворенности* сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).

Изменения в механизме стимулирования труда должны производиться специальной комиссией явно для всех сотрудников организации.

Механизм оптимального стимулирования должен иметь потенциал изменяемости. Для этого:

Механизм оптимального стимулирования должен быть чувствителен к условиям внутри организации и за пределами организации. Т.е. Механизм оптимального стимулирования должен обладать способностью гибкого и адекватного реагирования на изменения внешних и внутренних для организации условий разного рода.

Механизм стимулирования в соответствии с утвержденной периодичностью должен пересматриваться на предмет соответствия изменившимся внешним и внутренним условиям.

Он может подвергаться изменениям в соответствии с критериями:

- приемлемая для работников постепенность;

- сохранение позитива и устранение негатива в изменяемом механизме;
- стратегическая и тактическая оправданность.

Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие, может иметь разные основания. В таблице 3.1 приводятся возможные акценты стимулирования, которые определяются в зависимости от приоритетов действующей организации. При построении иерархии акцентов стимулирования должны учитываться очень многие факторы: стадия жизни организации, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшей жизни организации, направленность корпоративной культуры, характер кадровой политики и т.д., и т.п. В связи с этим дать единственно верную систему приоритетов для стимулирования представляется вряд ли возможным (отметим в скобках, что штрафование сотрудников, рассматривается нами как стимулирование с обратным знаком.)

**Таблица 3.1. - Возможные акценты стимулирования**

Предметы стимулирования	Акценты стимулирования
субъект стимулирования	отдельный работник группа (отдел, подразделение и т.п.) коллектив организации в целом
нормативная адекватность	нарушение нормативных показателей соответствие нормативным показателям превышение нормативных показателей
уровень профессионализма	соответствие уровню квалификации повышение уровня квалификации повышение уровня образования расширение набора специальностей передача мастерства коллегам
степень напряжения при выполнении работы	физическое эмоциональное умственное организационное
степень ответственности	минимальная средняя высокая
предмет ответственности	оборудование помещение качественность материалов адекватность технологии своевременность технического обслуживания качество продукции уровень издержек в производстве безопасность сотрудников дообучение сотрудников и т.п.
степень риска (опасности)	здоровье деньги

экономия	рабочего времени материал финансов
сопричастность в	увеличении объема продаж увеличении прибыли в загрузке производственных мощностей продвижении товара выполнении плана и т.д.
стаж работы в организации	испытательный срок 1 год работы в организации 2 года работы в организации 3 года работы в организации и т.д.
восстановление энергетических затрат	краткосрочные (релаксация) долгосрочные (рекреация)
социальные выплаты и льготы	оплата праздничных дней оплата отпусков оплата за отсутствие больничных листов оплата больничных листов оплата декретных отпусков медицинское страхование дополнительное пенсионное обеспечение бесплатное питание и т.д.
Рациональное предложение	внесение рационального предложения участие во внедрении рационального предложения за результат внедрения
Смежную взаимопомощь	консультирование выполнение части работы другое участие
Руководство группами	созданная под задачу творческая группа отдел, подразделение
Карьерный рост	рядового исполнителя менеджера нижнего звена менеджера среднего звена обслуживающего персонала

***Примерный алгоритм создания системы оплаты труда:***

**1. Описание функций и составление должностных инструкций .**

**Функция** – особенность вклада работника в дело организации, основная специфика его труда, включающая описание характерного конечного продукта. **Должностные инструкции** - типовое описание основных функций, которые должен реализовывать работник, занимающий данную должность. Должностные инструкции составляются на основе: представлений о типовых профессиональных задачах; позиции рабочего места в оргструктуре; фо-

тографии рабочего дня; собственного опыта работника и т.д. Должностные инструкции учитываются при разработке системы стимулирования труда. В должностных инструкциях должны отражаться не только обязанности, но и критерии оценки результативности труда человека, занимающего данную должность.

## **2. Постановка стратегических целей и задач организации.**

Механизм стимулирования труда должна соотноситься с достижением стратегических целей организации и способствовать решению основных ее задач.

## **3. Оценка значимости каждого рабочего места в приоритетах организации.**

В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В процессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. Результатом оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации и, следовательно, установление более высокой/низкой заработной платы (исходя из внутренних потребностей организации).

**4. Анализ рыночных условий относительно стоимости специалистов.** Данный анализ необходим для выяснения средних рыночных цен на специалистов интересующего профиля. Он осуществляется с опорой на доступную информацию: объявлений в СМИ, данных кадровых агентств и др.

## **5. Создание тарифной сетки.**

Для создания тарифной сетки необходимо опираться на:

- выработанные должностные приоритеты самой организации (п. 3),
- средние показатели стоимостей специалистов на рынке труда (п.4).

В результате должна быть получена таблица тарифных ставок для различных должностей с "вилкой" оплаты (max и min уровень оплаты).

## **6. Определение индивидуальной заработной платы.**

Для определения заработной платы конкретному работнику устанавливается размер заработной платы, в соответствии с "вилкой" оплаты и индивидуальными характеристиками специалиста - опыт и стаж работы, квалификация, образование и т.д.

### ***Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда***

Ниже приведены некоторые ключевые "кирпичики", из которых можно построить оптимальную систему стимулирования труда.

Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: постоянная *и переменная*. Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие.

**Вопросы для самопроверки:**

1. *Факторы стимулирования труда.*
2. *Что такое заработная плата?*
3. *Как должен устанавливаться размер заработной платы?*
4. *Раскройте механизм оптимального стимулирования труда.*
5. *Определите возможные акценты стимулирования в соответствии с предметом стимулирования.*
6. *Что такое должностные инструкции?*
7. *Опишите структуру оплаты труда.*

### **Глава 3.2. Проблемы оценки труда**

С развитием общественного производства в организации стимулирования все более весомым и основополагающим является метод оценки труда, который в той или иной степени входит практически во все передовые системы заработной платы. Делается это с целью установления такой структуры заработной платы, которая будет справедливой, равноценной отдачей, за интенсивный труд.

Существует множество дифференциаций в заработной плате: по принципу территориальному(страны, региона), принадлежности к отрасли, предприятию, по принципу профессиональной деятельности, стажа работы, условий труда и др.

Оценка труда - это методика, с помощью которой методологически определяется место отдельных видов затрат в структуре заработной платы организации. В ее основе лежат требования, предъявляемые к работникам для выполнения конкретных видов работ (то ,что необходимо для выполнения данного вида работ).

Но в современных условиях необходимо стимулирование и удовлетворение не только физических затрат труда, но и социальных, личностных.

Таким образом оценка содержания труда представляет собой метод, предназначенный для обоснования разницы в заработной плате четкими систематическими факторами. Она строится по существу на коллективном суждении и на согласованности, достигаемой между различными заинтересованными сторонами. Она служит для того, чтобы претворить в жизнь два принципа равенства: равная оплата за равноценную работу и дифференциация оплаты в соответствии с относительной важностью каждой работы. Она помогает установить простую структуру заработной платы, которую работники могут легче понять и принять.

Ясные и четко выраженные факторы оценки труда могут помочь сократить количество жалоб и претензий об относительных ставках заработной платы и поэтому могут улуч-

шить трудовые отношения между администрацией и профсоюзами, а также мораль работников. Оценка содержания труда, в особенности тогда, когда она использует аналитические методы, создает основу, пользуясь которой можно рассматривать жалобы и претензии о заработной плате отдельных индивидуалов, объяснять неравенство и устранять несправедливость. Кроме того, она часто дает возможность значительно легче вписывать вновь создаваемые работы в уже существующую структуру заработной платы.

Более того, информация, собранная во время анализа труда и описания работ, может быть использована в качестве основы для широкого диапазона методов управления личным составом, таких, например, как политика набора и подготовки кадров. Оценка содержания труда, следовательно, может стать полезной отправной точкой в целом для рационализации кадровой политики. Кроме того, она может помочь выявить слабости организационных методов и методов работы и создать возможности для улучшения условий работы и сокращения профессионального риска.

Оценка содержания труда может дать возможность профсоюзам участвовать в различных аспектах установления заработной платы, поскольку в наше время является общепризнанным то, что никакой план оценки содержания труда не будет успешным, если только профсоюзы не подготовлены к тому, чтобы спланировать и претворить его в жизнь. Таким образом, профсоюзы должны иметь возможность принимать участие в выборе и описании факторов, должны входить в список юридических советников, т.е. должны проявлять такую активность, которая традиционно рассматривалась в большинстве случаев как прерогативы работодателей. Оценка содержания труда может предложить общий технический язык и такие процедуры, которые, в свою очередь, могут обеспечить более точную и надежную основу для переговоров между нанимателями и профсоюзами о заключении коллективных договоров о структуре заработной платы. Таким образом оценка содержания труда может помочь улучшить трудовые отношения между администрацией и профсоюзами на предприятии.

Степень точности характеристики содержательности труда зависит от выбранного метода. Можно использовать косвенные или непосредственное сравнение видов труда. Например, “неаналитический” метод предполагает сравнение конкретного вида труда с другими видами труда и на этом основании найти его место в структуре видов труда.

Аналитический метод включает сокращение основных характеристик труда до определенного ряда факторов и затем сопоставление этих факторов. Результаты этих сравнений группируются вместе с тем, чтобы обеспечить ранжирование работ в целом. Преимущество аналитических методов в их простоте, с помощью факторов специалисты по оценке могут создавать иерархическую структуру из совершенно разных видов труда, рассматривая их по элементам, один за другим.

В основе методики оценки лежит ранжирование видов труда в порядке их значимости. После этого этапа имеет место группирование различных категорий работ в соответствии с той оценкой, которую они получили.

Решающей операцией является трансформирование категорий работ в тот или иной уровень заработной платы, поскольку это является логическим завершением любого процесса оценки труда. Однако, уровень и вилка заработной платы не устанавливаются в качестве прямого следствия оценки труда, это, как правило, связано только с соответствующими должностями видов работ. Определение уровня оказывается в области сравнения заработной платы, включая сравнения с внешними ставками заработной платы. В целом уровни и вилки заработной платы определяются в результате переговоров руководителей с работниками, но некоторые современные методы оценки труда включают проведение сравнения своих уровней заработной платы с уровнями заработной платы со стороны с тем, чтобы определить относительные точки отсчета для установления своей заработной платы.

Ни одно предприятие не остается в неизменном виде. С течением времени меняется и организация работы, что оказывает влияние на содержательность труда и структуры оценки труда. Следовательно необходимо разработать соответствующие методики для осуществления плана оценки труда, разрешения запросов и споров.

“...Ценность содержания труда, определяемого на объективной основе, должна представлять собой базу для ставок вознаграждения, различия в заработной плате должны соответствовать конкретным различиям выполняемой работы, а также такому же объективному одобрению их относительной важности”.

Существуют четыре основных метода оценки труда: ранжирования, классификация, балльная оценка и сравнение факторов (см. таблица 3.2.) .

**Таблица 3.2. - Основные характеристики различных методов оценки труда**

Методы	Скорость разработки	Применимость к большому штату сотрудников	Необходимые технические знания	Получение последовательных и точных результатов	Стоимость	Поддержание эффективности системы
1	2	3	4	5	6	7
Неаналитические: метод ранжирования	хорошая	трудно	незначительные	весьма приближенные	сравнительно низкая	трудно

				результаты		
метод классификации	хорошая	сравнительно легко	сравнительно незначительные	весьма приближенные	сравнительно низкая	сравнительно трудно
Аналитические: метод балльной оценки	требуется много времени	сравнительно легко	специальные знания	точные результаты	сравнительно высокая	сравнительно легко
метод сравнения факторов	требуется много времени	сравнительно трудно	специальные знания	точные результаты	сравнительно высокая	сравнительно легко
Гибридные методы	может быть разработан достаточно быстро	легко	высокая степень специализации	точные результаты	высокая	зависит от используемого метода

Первые два обычно относятся к “аналитическим методам”. Основное различие заключается в том, что первые два метода не предусматривают разделения содержания производственных заданий трудовой деятельности на факторы, тогда как последние два метода исследуют трудовую деятельность, изучая один фактор за другим. Методы ранжирования и классификации также иногда называют “неколичественными” методами, а методы балльной оценки и сравнения факторов именуют “количественными” методами. По первым двум не предпринималось попыток получить количественные показатели оценки труда, а по последним двум это делается. Эти четыре основных метода действуют более полувека и применяются широко во многих странах. Они были усовершенствованы по различным направлениям с целью повышения их точности и эффективности, но их логическое построение остается во многом без изменений.

Ранжирование - это простой метод, который предусматривает распределение работ в ранжированном порядке тех требований, которые предъявляются к работникам, выполняющим данные виды работ. Виды труда рассматриваются в целом и сравниваются один с другим посредством, сравнительно простой, характеристики содержания труда.

Данный метод является наиболее простым в применении. Поскольку он не предполагает разложения работы на составные элементы и установления между ними различий, он менее трудоемкий. С помощью данного метода определяется является ли данная работа более значимой по сравнению с другой и на основании этого устанавливаются разряды. Последовательность этого метода следующая: анализ содержательности труда ----- отбор

и распределение основных работ-----ранжирование работ-----присвоение разрядов.

Классификация - это метод, основная характерная черта которого заключается в том, что до ранжирования работ устанавливаются различные разряды и их структура. Все виды работ затем распределяются по соответствующим разрядам на основании определения этих разрядов.

Данный метод также не предполагает использования баллов и денежных оценок для классификации работ. Метод классификации предполагает обратную последовательность (в отличие от метода ранжирования): сначала устанавливаются разряды, а затем работа распределяется по разрядам с учетом их содержания, с учетом определенных факторов: классификация, знания, опыт, степень ответственности.

Последовательность в данном случае следующая: анализ содержательности труда----- группировка работ по их содержанию-----установление количества и структуры разрядов, их определение-----оценка и классификация работ.

Балльная оценка использует четко определенные факторы такие, как уровень квалификации, усилий, ответственности и условия работы. Количество факторов может варьироваться от нескольких до 10 и более, в зависимости от плана. Каждый фактор подразделяется на несколько последовательных уровней, которым соответствуют показатели баллов. Эти балльные показатели косвенным образом указывают на значение, которое имеет каждый фактор. Затем труд исследуется по каждому фактору в отдельности и с присуждением соответствующего количества баллов. Затем устанавливается общая сумма баллов для каждого вида работы путем сложения баллов, полученных по каждому фактору. По общей сумме баллов определяется место данного вида работы в общей структуре трудовой деятельности.

По сравнению с неаналитическими методами балльная оценка имеет определенные достоинства : она позволяет осуществлять методологические сравнения работ путем сужения возможностей принятия субъективных решений, поскольку сравнения осуществляются на основе ясно выраженных и четко определенных факторов. Она позволяет отнести каждому виду работы точно определенное место, которое может быть обосновано, что является большим достоинством в тех случаях, когда по вопросам структуры заработной платы между руководством и работниками возникает напряженная ситуация; и опыт показывает, что это благоприятно сказывается на участии представителей рабочих на всех этапах осуществления схемы оценки труда, начиная от набора факторов и заканчивая самой оценкой.

Еще одним достоинством балльной оценки является ее приспособляемость. Имеющийся выбор факторов очень широк. Почти всегда можно найти используемую методику и группу факторов, подходящую для определенного контингента работников. она подходит

для большого количества работ, так как экспертам по оценке нет необходимости знать все подробности каждой работы, поскольку каждая из них оценивается, учитывая один фактор за другим, исходя из анализа и характеристики содержательности труда.

Наконец, метод балльной оценки характеризуется своей устойчивостью. В тех случаях, когда имеет место появление новых видов работ или реорганизация существующих работ, их можно легко классифицировать на основе использования системы факторов, избегая необходимости начинать все сначала путем методологического сравнения их с другими работами одной и той же группы. Это достоинство зачастую оправдывает затраты по времени и усилиям на разработку системы факторов.

Разработка системы факторов, тем не менее, может потребовать значительных затрат времени и людских ресурсов. Это трудно осуществить технически, поскольку факторы должны иметь четкую оценку и определение. Следовательно, метод балльной оценки может и не быть наилучшим вариантом для небольших или средних предприятий, где применение более простых методов может дать результаты удовлетворительной степени точности. Однако, затраты, по-видимому, гораздо ниже в том случае, если выбранная схема просто приспосабливается из числа хорошо известных систем балльной оценки.

Другим недостатком систем балльной оценки является то, что применение баллов и оценки часто приводит к тому, что выглядят они более точными, чем есть на самом деле. Этот метод нельзя рассматривать как полностью объективный или научный. Неизбежно, выбор факторов, определение степеней и их оценка будут отличаться в какой-то степени субъективным характером даже в том случае, если оценка отдельных видов работ на основе этих элементов могла бы быть более системной, нежели в случае с другими методами.

Выделяются следующие ступени балльной оценки: осуществление отбора факторов и их определение-----распределение факторов по степеням-----оценка факторов-----присуждение баллов каждой степени-----утверждение системы факторов.

Метод сравнение факторов вытекает из балльной оценки. Этот метод предусматривает анализ и ранжирование работ по каждому фактору в отдельности. Главное отличие заключается в том, что значимость факторов не определяется заранее. После подробного анализа типовых работ определяется значение каждого фактора и уровень. В первоначальном варианте этого метода разрабатывалась шкала факторов, непосредственно выраженная в денежных показателях; при применении его определялось место данного вида работы в иерархической структуре трудовой деятельности и уровень заработной платы. При этом числовая балльная шкала могла заменяться шкалой в денежном выражении.

Следует отметить, что данный метод сложен для применения, он достаточно жесткий, и не может гибко реагировать на изменения производственной ситуации. Последователь-

ность данного метода состоит из следующих ступеней: осуществление отбора основных работ-----ранжирование основных работ по факторам-----выражение каждого фактора в денежном значении----- ранжирование других работ и определение заработной платы.

При разработке новых гибридных методов за отправную точку берется один из четырех основных методов.

Следовательно, для правильно организованной системы материального стимулирования необходимо создать и постоянно совершенствовать надежно функционирующую систему оценки труда.

Сам человеческий труд имеет три уровня измерения, а именно “количество”, “качество”, “общественная значимость”, каждый из которых имеет свои особенности, различные друг от друга.

Выражение “оценка труда” может пониматься в довольно узком смысле. Обычно под ним понимают оценку качества - сложности какой либо работы и присвоение тарифного разряда (к этому мы вернемся немного попозже). Использование этого выражения в более широком смысле менее привычно, хотя и оправданно. В интересах установления трудовых затрат работников необходимо оценивать не только качество работы, но и ее количество и общественную значимость. Оценка труда, таким образом - это комплекс подходов, с помощью которых можно “измерить величину” заслуг отдельных работников для определения размеров их оплаты. В этом определении выражение “оценка труда” используется в более широком смысле слова.

Оценка труда работников - один из сложнейших и уязвимых моментов в управлении и системе трудовой мотивации кадров. Она относится к тем видам деятельности, при которых к квалификации руководящих работников всех уровней предъявляются повышенные требования. Под квалификацией руководителей понимается не только профессиональная подготовка, но и способность руководить подчиненными, формировать у них необходимые соответствующие профессиональные качества. Какая либо ошибка или забывчивость в этой сфере всегда имеют далекоидущие экономические и морально-этические последствия, меняют отношение людей к тем, кто допускает неточности в оценке их труда. Обобщения, отсутствие конкретных действий, поверхностные оценки труда с которыми мы довольно часто встречаемся в жизни, как правило являются проявлением неподготовленности руководителей к этой деятельности.

Сложность оценки труда работников в зависимости от его количества вызвана тем, что невозможно “прямо” показать количество проделанной работы. Из того обстоятельства, что определенный работник изготовил некоторое количество продукции нельзя сделать вы-

вод много или мало он проделал работы. Об этом можно судить, только, если принять во внимание продолжительность рабочего времени, потребовавшегося для изготовления данной продукции. Расход времени - основной, но не “прямой” показатель количества проделанной работы.

Расход рабочего времени является достаточно надежным показателем тогда, когда рабочее время используется эффективно. Это означает, что экономно расходовалось не только указанное время, но и рационально относились к овеществленному труду. Эффективно использованным рабочим временем можно считать лишь тот период, когда соблюдались технологические процессы, предписания по технике безопасности, параметры выпускаемой продукции.

Если рабочее время (учтенное и оплаченное) использовалось не в полном объеме или не соблюдались указанные выше характеристики, то такой расход рабочего времени перестает быть достоверным показателем количества выполненной работы. Как правило именно это чаще всего сводит на нет стремления оценить вклад работников (по количеству труда) в производство. Бывает так, что расходуется одинаковое количество рабочего времени на определенный вид работы, а результаты получаются разными, т.е. ясно, что выполнено различное количество работ. Один работник рационально использовал рабочее время, его интенсивность труда совпадала с принятыми нормами, эффективно использовал средства производства. Другой работал с интенсивностью ниже средней, нарушал технологии, не экономно расходовал материалы и т.д. При условии, что расход рабочего времени - достоверный показатель количества выполненной работы, этим двум рабочим полагается равная оплата. Если оба работника получают оплату как бы за одинаковую работу, то второй работник будет считать такое положение несправедливым, зато второй извлечет из этого отрицательный урок - за малую работу можно получить полное вознаграждение.

Понятно, что только постановки данной проблемы недостаточно. необходим поиск возможностей и способов для исправления сложившегося положения. На первом этапе целесообразно выделить особо критические ситуации, которые возникают при оплате за труд. К разряду наиболее серьезных препятствий можно отнести следующие: во-первых - установление трудовых обязанностей. Оценить количество выполненной работы невозможно без учета того, что было произведено за определенное количество рабочего времени. Причем требуется не только это. На заключительном этапе оценки объема выполненных работ за определенный промежуток времени необходимо определить соответствует ли результат поставленному заданию.

Полноценное сравнение результатов труда с первоначальным заданием возможно только тогда, когда еще до начала работ было точно установлено какой должен быть резуль-

тат, а также какие технико-организационные, экономические и другие требования должны быть выполнены.

Если такое задание до начала работ не было точно регламентировано, то заранее исключается возможность достоверной оценки конечного результата труда. При такой постановке дела одновременно создаются предпосылки для нерационального использования рабочего времени, т.е. расхода чрезмерного количества рабочего времени на выполнение незначительной работы.

Степень ответственности за выполнение работы характеризует уровень обеспечения безопасности, безубыточности и точности проводимых работ. Степень ответственности предопределяет свою долю дополнительных усилий работника, его психофизиологического напряжения.

Поскольку мастерство рабочего определяется требованиями, предъявляемыми рабочим процессом, то время, которое связано с обучением этому мастерству, является важным показателем определения сложности труда. Продолжительность обучения представляет собой сумму времени, затраченного на образование, профессиональное обучение.

Таким образом, на практике наиболее широкое применение имеют следующие факторы оценки труда: точность, подотчетность, сложность работы, творчество, принятие решений, образование, эффект ошибок, наличие опыта, самостоятельность в работе, инициатива, физические усилия, личные контакты, решение проблем, управление ресурсами, ответственность за наличные деньги, ответственность за оборудование, квалификация, производственный стресс. Эти факторы могут группироваться на общие - основные факторы и подфакторы в зависимости от специфики труда - умственный, физический.

Например, система, действующая в пяти банках Великобритании, использует следующие факторы: наличие опыта; сложность; свобода действий и инициатива; осуществление контроля за кадрами; ответственность за недопущение ущерба для банка; личные контакты.

Однако было бы несправедливым не определить отрицательные моменты факторной системы: во-первых, при многообразии факторов они становятся расплывчатыми и запутанными; во-вторых, большую долю субъективности понимания данных факторов; в-третьих, трудоемкость данного метода. Поэтому, применяя метод оценки труда необходимо стремиться к максимальному сокращению факторов.

Именно эти недостатки привели к возникновению метода основанного на едином факторе, метод разработанный Э. Жаком в 1950- 1960 -х годах. Что устраняло противоречивый этап оценки значимости факторов и сокращало тем самым расходы на внедрение этого метода (см. таблицу 3.3. ).

Основные методы оценки труда были разработаны задолго до второй мировой войны. Поэтому, учитывая технологические, экономические и социальные изменения, которые произошли с тех пор, совершенно естественно, что возникли новые методы. Более того, благотворно отразился на оценке труда прогресс смежных областей науки, таких как прикладная психология и управление коммерческими предприятиями, а также технические новшества, в частности компьютеризация.

Таблица 3.3. - Методы, основанные на выборе факторов

Название метода	Фактор	Содержание фактора	Количество степеней	Примечание
Метод временного интервала свободы действий Э.Жак 50-60-е г.	Временной интервал в расчете на каждого работника	Длительный промежуток времени, в течение которого работник может работать без контроля. Работа делится на 5 разрядов, 1-й разр.- 21 мес, работы, 5 разр. - более 5 лет.	Каждый разряд делится на несколько степеней.	оцениваются нормами справедливости, основанные на интуитивных оценках “справедливой оплаты”. Э.Жак считает, что каждый работник имеет представление о своих способностях и о способностях своих коллег. Отличия метода-направлен на личность работника, а не на требования к работе. Применяется ограничено.
Метод группировки решений Т.Т.Патерсон	Принятие решений	Каждый фактор делится на 6 групп решений: генеральные, программные, разъясняющие, повседневные, автоматические, определенные.	Каждая группа, кроме последней делится на 2 уровня	Очень редко используется.
Профильный метод справочных диаграмм фирмы Хей-МСЛ (простой ручной труд - пер.Н.Кузнецовой)	-ноу-хау	Общая сумма производственного опыта или знаний необходимых для приемлемого выполнения задания	Степени варьируются в зависимости от размера и сложности труда. Каждый подфактор возрастает на 15%.	В нем сочетаются черты метода балльной оценки и сравнения факторов. Удельные веса факторов определяются комиссией. Используется для ИТР и руководителей в более чем 30 странах.

	-решение задач	Самостоятельные инициативно		
	-подотчетность	Ответственность за действия и последствия 8 факторов.		
Профильный метод фирмы Урвик Ор(англ.фирма “Урвик Ор и Партнерз”)	Степень ответственности, знания, условия работы, физической и умственной нагрузки, социальные.		Факторы оцениваются по 4-м уровням: основной, умеренный, высокий, исключительный.	Сочетает метод балльной оценки и метод ранжирования. Факторы ранжируются с помощью парного сравнения.
Метод прямого согласования. Фирма “Инбу-кон”, “Эй-Ай-Си”.				Методика парного сравнения двух видов работ. Определяются факторы по рангам.
Оценка труда с учетом теории коммуникации. Разработан доктором Майлком	Знание, подготовка плана работ, выполнение работы и ее соответствие, взаимосвязанная деятельность, волевая деятельность.			По сути это метод балльной оценки. Чем выше квалификационные требования к получению, обработке и передаче информации. Распространена во Франции.
Метод оценки факторов	Знание, административно-технический надзор, руководящие указания, сложность, результаты, личные контакты, и их цель, физические требования, условия работы.			Ранжируются виды работ с учетом каждого фактора.

Вопрос о выборе и оценке значимости факторов является одним из самых каверзных вопросов в области базовых количественных методов. Некоторые системы оценки труда отвергаются из-за подборки факторов, в других системах используется столько факторов и подфакторов, что они становятся расплывчатыми и запутанными. Фактически, вопрос поиска факторов для оценки труда возник одновременно с самой методикой оценки труда, и с самого начала основной тенденцией было сокращение количества отобранных факторов до

минимума. Совершенно естественно, что некоторые исследователи и практики в вопросе оценки труда предлагают и экспериментально испытывают программы, основанные на едином факторе. Теоретическое преимущество их метода заключается в том, что они устраняют противоречивый этап оценки значимости факторов, и поэтому добиваются большей объективности и, кроме того, естественно, сокращаются расходы на внедрение этого метода. Первым экспериментом в этой области был метод, разработанный Э.Жаком в 1950-х годах - начале 1960-х годов и проверен одной из лондонских инженерных фирм.

По методу Жака виды работ оцениваются нормами справедливости, основанными на интуитивных оценках “справедливой оплаты”. Он считает, что традиционные методы, основанные на формальных требованиях, таких как опыт, мастерство и образование, не являются правильными, так как они по своей сущности субъективны. В ходе собственных исследований Жак заметил, что работники подсознательно оценивают стоимость каждого вида работы с учетом норм справедливости. Он утверждает, что каждый работник имеет представление о своих способностях и способностях своих коллег; и стоимость вида работы, таким образом, должна иметь соответствие с оценкой “справедливой оплаты” и со способностью каждого работника выполнить свою работу. Он считает, что такой идеальный способ оценки может быть достигнут с помощью временного интервала свободы действий, поскольку последний тесно связан с представлением работников о “справедливой оплате”.

Для того, чтобы дать определение временному интервалу свободы действий Жак предлагает выделить “обязательную”(деятельность с учетом имеющихся правил и инструкций) и “необязательную” деятельность (в ходе, которой работник должен проявить свободу действий для того, чтобы выполнить свою работу должным образом) , т.е. деятельность по своему усмотрению. Временной интервал свободы действий означает самый длительный промежуток времени, в течение которого работник может работать по своему усмотрению без контроля качества работы со стороны своего начальника. Считается, что данный временной интервал свободы действий характеризует способности работника, характер и сложность работы, и что он должен соответствовать нормам справедливости, с учетом которых каждый работник вырабатывает свое собственное представление о структуре видов работ.

В соответствии с методикой Жака виды работ подразделяются на 5 основных разрядов, начиная с первого разряда, при котором длительность временного интервала свободы действий меньше месяца, до пятого разряда, при котором данный интервал составляет более 5 лет. Естественно, каждый разряд подразделяется на несколько степеней, которые имеют свой временной интервал свободы действий. Метод Жака существенно отличается от традиционных методов тем, что он основное внимание концентрирует на личности работника, а не на требованиях к работе.

Метод группировки решений, разработанный Т.Т.Патерсоном и его коллегой Т.Хазбендом, также основан на едином общем факторе. Они утверждают, что единственным общим фактором для всех видов работ независимо от характера работы является принятие решений, которые в зависимости от уровня и характера решения подразделяются на шесть групп или категорий, называемых “группы решений”, а эти группы формируются на основании качества принимаемых решений (генеральные, программные, разъясняющие, повседневные, автоматические, определенные).

В этом методе проводится разграничение между тарифными ставками и другими частями заработной платы, которые выплачиваются в виде компенсаций за условия труда или в виде вознаграждений в зависимости от состояния рынка труда и т.д. Метод группировки решений теоретически имеет преимущества простого и универсального метода, но практически он сравнительно редко используется. Одной из причин этого, возможно, является тот факт, что работники неохотно принимают на веру положение о том, что такие факторы как умение, опыт и т.д. не должны приниматься во внимание. Более того, возможны сомнения по поводу того, смогут ли эксперты практически должным образом определить рамки принятия решений.

Профильный метод справочных диаграмм фирмы Хей-МСЛ, разработанный консультирующей фирмой в США, применяется в более менее современном виде с начала 1950- гг. В основном в нем сочетаются черты метода балльной оценки и метода сравнения факторов. Этот метод применяется главным образом для оценки труда руководящего состава и инженерно-технических работников приблизительно в 30 странах, но самое большое распространение он получил в США и Великобритании. Виды работ оцениваются с учетом трех основных факторов, которые, как утверждается, являются общими для всех видов работ. Это следующие факторы: ноу-хау (общая сумма какого-либо производственного опыта или знаний независимо от источника, необходимых для приемлемого выполнения работы); решение задач (самостоятельное, инициативное использование производственного опыта, необходимого для выполнения работы, с целью определения, формулирования и решения задач); и подотчетность (ответственность за действия и их последствия). Эти основные факторы уточняются в 8 подфакторах, обладающих универсальной применимостью. Описание каждого основного фактора дано в “справочной диаграмме”, в которой дана разбивка соответствующих подфакторов на степени. Степени могут варьироваться в зависимости от размера и сложности производственного процесса на предприятии. В справочных диаграммах балльные показатели для каждого подфактора расположены в порядке возрастания приблизительно на 15% и представлены в виде матрицы каждому основному фактору соответствует определенное число. Относительная доля каждого фактора в каком-либо виде работ определяется эмпири-

чески. Полученные таким образом “профильные графики” сопоставляются затем с результатами определения относительной значимости основных факторов с помощью балльных показателей справочных диаграмм. В случае существенных расхождений, анализ данного вида работ производится заново. Для того, чтобы результаты оценки были приемлемыми, необходимо, чтобы и относительные балльные показатели и профильные графики должны быть составлены на рациональной основе.

Профильный метод фирмы Урвик Ор разработан впервые английской фирмой “Урвик Ор и Партнерз”, консультирующей по вопросам организации производства. Это еще один гибридный метод, который сочетает в себе характеристики метода балльной оценки и неаналитического метода ранжирования. Он сравнительно прост в использовании широко распространен в Великобритании. На первом этапе в данном методе производится тщательный отбор типовых видов работ, которые подробно анализируются двумя различными способами, в первом из которых используется балльная оценка, а во втором - неаналитическая методика ранжирования с помощью парного сравнения. В первом способе обычно используются пять или шесть общих факторов: степень ответственности, знания, условия работы, требования к физическому и умственному труду и социальные требования. Для каждой группы видов работ может быть разработан ряд подфакторов. Для облегчения классификации отдельных видов работ факторы оцениваются по простой шкале из четырех уровней - основной, умеренный, высокий и исключительный.

В известной степени этот метод является упрощением метода балльной оценки, в котором для определения значимости факторов используется парное сравнение. Его преимущество состоит в том, что для коллективной оценки используется простое подразделение фактора на степени, а также в том, что он подчеркивает важность наиболее полного участия работников на различных этапах оценки труда.

В методе прямого согласования, разработанном фирмой Инбукон Эй-Ай-Си, используется методика парного сравнения. Важной отличительной чертой метода является то, что каждый член оценочной комиссии записывает свою собственную оценку по классификации видов работ в целом и эти индивидуальные оценки закладываются в ЭВМ. Программа ЭВМ в случае сомнений находит наилучший вариант согласования, что снимает необходимость продолжительных обсуждений.

Преимущество данного метода заключается в том, что большинство работников и руководителей имеют довольно четкое представление о том, каким должен быть уровень оплаты их труда. Другими словами, они хотят, чтобы оплата их труда была на том же уровне, что и уровень оплаты других видов работ, которые по их мнению характеризуются такой же степенью сложности. Для них основой для сравнения служат частично наблюдения за работой

на своем предприятии и частично ставки заработной платы на других предприятиях. Такие коллективные суждения отражают социальную значимость вида работы в представлении коллектива сотрудников и выражают прагматическую, но точную оценку вклада различных видов работ в обеспечении эффективной работы предприятия. Предпосылка состоит в том, что коллектив сотрудников знает лучше, чем кто-либо другой значимость каждого вида работ, поскольку члены коллектива ежедневно вступают в контакт друг с другом.

Основной задачей метода прямого согласования является определение рангового порядка вида работ на данном предприятии на основе коллективного мнения и с полным участием всех заинтересованных сторон.

Однако, этот метод имеет недостаток в том, что на оценку труда может в большей степени влиять способности работника и его исполнительность и в меньшей степени уровень сложности самого вида работы; и таким образом два вида работы с одинаковым содержанием труда и степенью ответственности могут быть оценены по-разному, в случае, если один исполнитель выполняет свою работу плохо, а другой - отлично. Этот недостаток, естественно, является общим для большинства неаналитических методов.

Метод оценки труда с учетом теории коммуникации по своей сути это метод балльной оценки, однако используемые факторы значительно отличаются от факторов, применяемых в традиционных методах. Прототип метода был разработан в конце 1950-х гг. доктором Майлоксом, который возглавлял крупную фирму по производству автомобилей. Основная предпосылка этого метода состоит в том, что работа - это непрерывный поток обмена сообщениями между работником и его окружением. Работник получает информацию, которой он руководствуется, что является сигналом, и реагирует на сигналы, обрабатывая информацию, что составляет ответ. Чем выше квалификационные требования к какому-либо виду работ, тем выше требования к получению, обработке и передаче информации.

Группа исследователей во главе с Майлоксом провела анализ работы с использованием данной теории коммуникации, т.е. определила все виды сигналов и информации, необходимые для выполнения работы, и затем выделила следующие пять основных факторов: знание, подготовка плана работы; выполнение работы и ее соответствие, "взаимосвязанная" деятельность, "волевая" деятельность.

Преимущество метода, основанного на коммуникации, по-видимому, состоит в том, что ни одна из категорий работников не получает какого-либо превосходства на основании данных факторов. Те, кто используют данный метод, утверждают, что отобранные факторы в одинаковой мере могут быть использованы как для работников физического, так и умственного труда. Кроме того, данный метод, очевидно, хорошо согласуется с системой классификации видов работ.

Метод оценки факторов, вероятно, самый современный из гибридных методов. Он был разработан группой экспертов в начале 1970-х годов с целью улучшения системы классификации видов работ в системе федеральной государственной службы в США, и соответственно этот метод предназначен для классификации большого количества непохожих должностей работников. Постепенно он вытесняет старую классификацию видов работ в США, а также получает все большее распространение и в других странах .

Основной характеристикой данного метода является двойная проверка при подготовке системного плана. Однако, после того, как план принят, он представляет из себя в основном систему балльной оценки, в которой при сравнении видов работ основной акцент делается на типовые или основные виды работ. В этом методе нет какого-либо установившегося набора факторов. Например, можно использовать девять факторов, которые применяет федеральное правительство США для работников умственного труда - знание, административно-технический надзор, руководящие указания, сложность, объем и результаты, личные контакты, цель контактов, физические требования, условия работы. Можно также использовать три общих фактора, как это делается в системе государственной службы в Женеве, а именно: способности (к обучению и приобретению опыта), усилие (умственное и физическое), ответственность.

*Вопросы для самопроверки:*

1. Перечислите основные характеристики различных методов оценки труда.
2. Просистематизируйте методы, основанные на выборе факторов.

### **Глава 3.3. Управление стимулированием персонала**

*На мотивацию труда воздействует множество факторов внешнего и внутреннего характера.* Применительно к предприятию к числу таких факторов можно отнести:

- оптимальность действующей структуры управления, уровень организации труда;
- формирование управленческого персонала в соответствии с выполняемыми функциями и требованиями квалификационного справочника;
- правильное установление групп по оплате труда в соответствии с нормативными показателями;
- выбор нормативных и нетрадиционных форм и систем оплаты труда;
- определение критериев оценки результатов труда, в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда;

- оптимальность разрабатываемых локальных премиальных положений и других факторов.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат.

Организация заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

- стимулирования решения поставленных перед коллективом задач;
- повышения качества работы и эффективности труда работающих;
- содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;
- обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;
- обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

**Сдельная заработная плата.** Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является *сдельная*. Сдельная форма оплаты стимулирует работника на увеличение объемов производимой им продукции, поэтому если компания заинтересована, прежде всего, в увеличении объемов, то эта форма оплаты является самым эффективным.

В то же время сдельная система содержит в себе немало недостатков. В первую очередь страдает качество. Как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредотачивается исключительно на их количестве.

Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. И, наконец, следует отметить, что сфера применения сдельной оплаты труда ограничена теми видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию.

Особой разновидностью сдельной формы заработной платы являются *комиссионные или системы стимулирования продаж*. В рыночной экономике выживают только те компании, чья продукция находит сбыт, поэтому управлению продажами и стимулированию персонала, занятого продажами, уделяется повышенное внимание.

В основе стимулирования сотрудников, занимающихся реализацией, лежит принцип установления прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом реализации. Выбор метода, увязывающего вознаграждение сотрудников с результативностью их деятель-

ности, зависит от того, какие цели преследует организация, а также от характеристик реализуемого товара, специфики рынка и других факторов. Они могут быть следующими:

- Фиксированный процент от объема реализации.
- Фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу.
- Фиксированный процент от маржи по контракту.
- Фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации.
- Выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

**Индивидуальное премирование.** Еще одной из подсистем переменной заработной платы является премирование.

**Премия** представляет собой дополнительное (по сравнению с заработной платой) вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях. По своему смыслу премия - это не ординарное вознаграждение, а поощрение особых достижений. Премии широко используются для преодоления двух недостатков традиционной системы компенсации:

- слабой зависимости величины вознаграждения от результатов работы сотрудника;
- отсутствия прямой связи между размерами вознаграждения отдельного сотрудника и результатами деятельности подразделения и всей организации.

**Индивидуальное премирование** - это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте.

Индивидуальная премия является не ординарным вознаграждением, а поощрением за особые достижения. Исследования показывают, что премирование мотивирует сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада. Выплачиваемая одновременно, премия оказывает существенное влияние на доход работника, в то время как ежегодное повышение оклада распределяется между регулярными выплатами и не воспринимается как значительное вознаграждение.

Индивидуальное премирование, так же, как и премирование по результатам деятельности организации, может создавать определенные трудности.

Во-первых, премии выплачивают на основе оценки, сделанной руководителем, при которой всегда существует риск субъективизма. Поэтому очень важно иметь отработанную и хорошо понятную сотрудникам систему оценки.

Обратной стороной субъективизма является формализм - когда боясь упреков или обид руководитель оценивает всех одинаково. В этом случае подрывается основной принцип индивидуального премирования - вознаграждение личных заслуг работника.

Во-вторых, показатели, на основании анализа которых принимается решение о выплате премии, должны отражать стратегические цели компании, что не всегда просто реализовать на уровне индивидуального сотрудника.

Очевидно, что гарантированная премия перестает быть особым видом вознаграждения и превращается в часть заработной платы. При низкой вероятности получения премия также теряет свое стимулирующее значение. Специалисты утверждают, что 50%-ая вероятность получения максимальной величины премии является оптимальной для стимулирования работников.

**Системы групповой заработной платы.** При групповых системах вознаграждения оцениваются результаты работы группы, и вознаграждение каждого ее члена определяется на основе этих результатов. Эти системы можно разделить на два вида - *коллективное премирование* и так называемое *участие в прибылях*.

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации. Источником коллективного премирования является добавочная внутренняя прибыль.

В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником вознаграждения в этом случае является общая или балансовая прибыль организации, которая зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т.п.

При любой форме группового вознаграждения цель, состоящая в соединении материальных интересов каждого работника с финансовыми интересами компании, ориентируя последнего на достижение стоящих перед организацией задач, достигается при соблюдении двух условий:

- значимости размера вознаграждения для работника (не менее 10% годового оклада);
- понимания каждым работником того, за что он получает вознаграждение и как определяется его размер.

**Системы платы за знания и компетенции.** Сегодня от сотрудника требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной инструкцией, но необходимо организации в данный момент.

Особое значение имеет наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности развивать их и приобретать новые

Основополагающими принципами систем *платы за знания* является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижении целей организации.

Для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества, целесообразно применять системы *платы за компетенции*.

Компетенции представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Для того, чтобы компетенции могли служить основой для вознаграждения, человек должен быть в состоянии продемонстрировать их на практике.

Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор является важным для успеха в конкурентной борьбе.

**«Вилочная» система формирования заработной платы.** Естественно, что он практически не связан с конкретными результатами деятельности работника. В случае успеха поощрить сотрудника легко - используя индивидуальное премирование. Однако в случае неудовлетворительных результатов при применении традиционной схемы заработной платы вовремя среагировать не удастся.

Также нельзя забывать и о том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов в работе.

Поэтому эти различия, а также стремление обеспечения большей оперативности в использовании инструмента экономического управления, должны найти отражение в заработной плате.

Эта задача решается с помощью дифференциации заработной платы в рамках должности - так называемая «вилочная» система заработной платы.

При такой форме вместо только базового оклада в системе заработной платы устанавливается некий интервал, в пределах которого может изменяться размер заработной платы сотрудника определенной должностной категории. Вилка оклада имеет, как правило, три ступени ставок: минимум - базовая ставка - максимум.

Размер базовой ставки соответствует должностному окладу, чаще всего устанавливаемому по приведенному выше алгоритму.

Индивидуальная ставка может колебаться в пределах 40-50% от размера базовой. В настоящее время отклонение от базового оклада в основном составляет не более 5-10%, однако это не позволяет существенно изменять размер заработной платы без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность.

Колебания в диапазоне должны быть увязаны с уровнем ответственности работника и его эффективностью. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда:

min	100%			max
R1	R2	R3	R4	S

R1 - не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 - в целом количественные и качественные ориентиры, зафиксированные в должностных инструкциях, выполняются работником;

R3 - работник выполняет свои функции выше среднего показателя

R4 - работник существенно преуспевает в выполнении своих должностных обязанностей;

RS - вводится для исключительных случаев, когда оценка эффективности сотрудника максимальна.

Такая система формирования заработной платы представляется сегодня наиболее оптимальной, однако здесь есть трудности, связанные с юридическими аспектами вопросов оплаты труда в России.

Согласно действующему законодательству, должностной оклад подлежит уменьшению только в случае нанесения реального экономического ущерба работодателю, или через процедуру аттестации, которая достаточно громоздка и, следовательно, не позволяет реагировать оперативно. Во всех остальных случаях прямые штрафные санкции в форме разового уменьшения оклада законом не допускаются.

Согласно статье 85 Кодекса Законов о труде, администрация организации обязана известить работников об изменении оплаты труда не позднее чем за два месяца.

Здесь решение видится в следующем. Премия, выплачиваемая регулярно, теряет свое стимулирующее воздействие, и превращается в часть заработной платы. Можно попытаться “смешать” премию с заработной платой, недостаток превратив в достоинство. Тогда достаточно будет закрепить официально по должности оклад, и оговорить в контракте условия на-

числения ежемесячной премии. Премия, выплачиваемая регулярно, в этом случае становится как бы надбавкой к должностному окладу, но изменяться она может каждый месяц.

**Аккордная система оплаты труда.** При введении аккордной системы оплаты труда работников (коллективной формы оплаты труда по конечным результатам, при выполнении особо важных заданий по разработке новой техники, технологии и организации труда) целесообразно выполнение следующих условий:

- аккордная система оплаты труда вводится в коллективах для повышения их материальной заинтересованности в досрочном выполнении важных заданий по созданию новой техники и технологий;
- размер фонда заработной платы коллективу за выполнение аккордного задания устанавливается на основе типовых, межотраслевых и прогрессивных местных нормативов и расценок на данные виды работ;
- внутри коллективов могут устанавливаться повышенные коэффициенты трудового участия или качества труда, но не рекомендуется, чтобы численность их превышала 50% численности коллектива, выполняющего аккордное задание;
- недостатки и недоработки коллектива, выявленные в процессе выполнения аккордного задания, устраняются без дополнительной оплаты. Для этой цели резервируется часть фонда заработной платы.

Конкретный размер премирования за сокращение сроков выполнения аккордного задания может производиться по шкале, помещенной в таблице 3.4.

**Таблица 3.4. - Размер доплат за сокращение сроков выполнения аккордного задания (в %)**

Сокращение сроков выполнения аккордного задания, дней	Размер премии при работе на оценку	
	отлично	хорошо
1-5	60	50
6-10	70	60
11-15	80	70
16-20	90	80
21 и более	100 и более	90

**Косвенно-сдельная система оплаты труда.** Косвенно-сдельная система оплаты труда коллективов может вводиться при условии:

- наличия межотраслевых и местных укрупненных нормативов, разработанных предприятием (организацией);

- наличия методик точного и достоверного учета количества и качества затраченного труда;
- необходимости выполнения срочных работ, для расшивки "узких мест", возникающих в конструкторской, технологической подготовке производства и организации труда;
- экономического обоснования системы, чтобы ее применение не приводило к перерасходу запланированного фонда заработной платы.

При установлении исходной базы для коллектива на уровне 100% премирование может производиться за перевыполнение производственных заданий по ниже приведенной шкале (табл. 3.5.).

**Таблица 3.5. - Размер доплат за перевыполнение заданий (в %)**

Выполнение задания, %	Размер премии при работе на оценку	
	отлично	хорошо
101-105	60	50
106-110	70	60
111-115	80	70
116-130	90 и более	80

Косвенно-сдельную оплату труда целесообразно применять в коллективах смешанного типа, т.е. объединяющих как рабочих, так и управленческих работников. Ее введение обосновывается повышением материальной заинтересованности последних в конечных результатах работы тех коллективов, в которые они включены, так как результаты труда рабочих зависят от инженерного обеспечения и творческой активности специалистов, руководителей и служащих.

**Коллективная система оплаты труда.** Коллективные формы организации оплаты труда (КФОТ) имеют целью:

- внедрение экономических методов, устранение уравниловки и повышение эффективности действия системы стимулирования работающего путем обеспечения связи размера его заработка с трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, подразделения и предприятия (организации) в целом;
- повышение материальной заинтересованности и ответственности коллектива и отдельных его работников за соблюдение договоров и выполнение плановых заданий, за ошибки и упущения в работе, за достижение наивысших конечных результатов труда коллектива, подразделения и предприятия (организации) в целом;

- повышение научного уровня исследований, а также технического уровня, качества и эффективности разработок, ускорение внедрения достижений науки и техники в производство;
- выявление и использование резервов экономии живого и овеществленного труда в совокупности;
- более рациональное использование рабочего времени и снижение его потерь, совершенствование организации труда;
- обеспечение выполнения либо заданных объемов работ с меньшей численностью, либо большего объема работ с заданной численностью (в зависимости от постановки задачи);
- сокращение текучести кадров и формирование стабильных творческих коллективов, способных решать выгодные для предприятия (организации) и полезные для народного хозяйства научно-технические, социальные и экономические проблемы;
- создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- воспитание в людях чувства коллективизма и сохозяина собственности;
- развитие демократических начал в управлении;
- укрепление дисциплины исполнения.

При переводе работников с индивидуальных на коллективные формы оплаты труда предусматривается выполнение следующих условий:

- совершенствование нормативной базы нормирования и учета результатов труда, повышение обоснованности нормированных плановых заданий специалистам, находящимся на повременной оплате труда;
- определение перечня особо важных работ, за выполнение которых могут устанавливаться повышенные доплаты к должностным окладам;
- разработка классификаторов претензий с указанием первичных документов, подтверждающих их обоснованность, а также формы и размеры коллективной и индивидуальной материальной ответственности;
- разработка форм коллективных и индивидуальных договоров между коллективом подразделения, применяющего КФОТ, с одной стороны, и администрацией, а также коллективами и отдельными работниками других подразделений предприятия (организации), с другой.

Для обеспечения необходимых условий выполнения плановых заданий подразделением, применяющим коллективные формы организации и стимулирования труда, взаимоотношения между коллективом этого подразделения и администрацией, а также коллективами и

отдельными работниками других подразделений предприятия (организации) рекомендуется переводить на договорную основу. Это необходимо делать по отношению не только к временным творческим коллективам, но и к постоянным коллективам тех подразделений, которые начинают поисковые исследования или оригинальную разработку, не имеющую аналогов в прошлом, поскольку должностные инструкции работников этого подразделения и действующее положение о нем могут не учитывать всех особенностей начинаемой работы и требований к взаимоотношениям этого подразделения с другими подразделениями предприятия (организации).

Коллективам подразделений, которые переходят на аккордную или коллективную оплату труда за законченную работу (работы), администрация предприятия (организации) устанавливает конкретные задания.

Утверждается сметная стоимость работы (работ) с выделением в ней затрат на выплату заработной платы. Эти затраты определяются в пределах установленного подразделению норматива по фонду заработной платы или на основе Типовых норм времени и других прогрессивных нормативов трудовых затрат.

Средства, предусмотренные в наряде-задании на выплату заработной платы работникам коллектива подразделения, используются по следующим направлениям:

- для ежемесячной выплаты заработной платы в виде аванса;
- для установления надбавок к должностным окладам на срок выполнения работы;
- для поощрения работников за конечные результаты труда после приемки заказчиком выполненной работы.

Если переведенный на коллективную форму оплаты труда по конечным результатам коллектив подразделения заключил договор с администрацией своего предприятия (организации), где были оговорены взаимные обязательства сторон, то этот коллектив является подрядным, или коллективом на подряде.

Чем выше творческий или исполнительский (вероятность не решить поставленную задачу в обусловленные планом сроки) риск, тем больше должна быть резервируемая часть заработной платы коллектива подразделения, применяющего коллективную форму оплаты труда по конечным результатам, и подрядного коллектива.

Главным критерием при установлении оклада и определении размера надбавки или премии, обеспечивающим необходимую дифференциацию оплаты труда в зависимости от его количества и качества, является личный трудовой вклад работника в конечные результаты деятельности коллектива подразделения и предприятия (организации) в целом. Назначать

оклад и устанавливать размер премии и надбавки рекомендуется с учетом порога их осущи-мости.

К показателям, характеризующим результаты труда работника (или коллектива), от-носятся:

- выполнение плана работ по их объему и установленной номенклатуре;
- фактические сроки выполненной работы;
- важность (полезность, значимость, ценность) выполненной работы;
- эффективность выполненной работы;
- качество и эффективность выполненной работы;
- новизна и оригинальность полученных результатов, уровень творческой актив-ности работника (или коллектива);
- соблюдение дисциплины (государственной, договорной, плановой, производ-ственной, технологической, трудовой, исполнительской);
- повышение квалификации работающего.

Надбавки (премии) рекомендуется устанавливать работнику только в том случае, если соблюдаются все перечисленные ниже условия одновременно:

- для всех управленческих работников - если фактические значения показателей результатов труда (производственной или научно-производственной деятель-ности) работника достигают планируемых или превышают их (для тех показа-телей, которые планируются);
- для всех управленческих работников - если планируемые значения показателей результатов труда работника превышают их нормативные значения (для тех показателей, которые планируются);
- для всех инженерно-управленческих работников, непосредственно участ-вующих в создании и освоении новой техники и технологии, - если все уста-новленные техническим заданием технико-экономические показатели продук-ции (или технологического процесса) достигают или превышают соответст-вующие показатели лучших отечественных и зарубежных образцов на момент постановки продукции на производство (или завершения внедрения техноло-гического процесса), либо достигают или превышают показатели перспектив-ного образца, а разработчиком учтены все замечания и предложения вневедом-ственной экспертизы на стадии технического задания (в случае ее проведения);
- для всех инженерно-управленческих работников - если фактические значения технико-экономических показателей выпускаемой продукции (или технологи-

ческого процесса) достигают или превышают все установленные техническим заданием значения технико-экономических показателей;

- для всех инженерно-управленческих работников - если фактические значения показателей результатов труда работника достигают или превышают их нормативные значения (для учитываемых при формировании оценки личного трудового вклада и коэффициента трудового участия, но не планируемых).

В отличие от премий, надбавки рекомендуется назначать только в том случае, если наряду с отмеченными выше условиями в отношении показателей качества результатов труда работников (коллектива) подобные же условия создаются также в отношении показателей, характеризующих качество процесса труда работника:

- сложность выполняемых работ;
- напряженность и интенсивность труда.

Критерии для установления надбавки должны отражать основные стороны научно-производственной деятельности и обеспечивать согласование эффективности их труда с эффективностью работы коллектива в подразделении и на предприятии в целом.

При коллективном выполнении работ размер надбавки каждому исполнителю определяется с учетом времени работы и степени его участия в получении результатов труда коллектива и предприятия (организации) в целом.

*Достоинства и недостатки индивидуальной оплаты по результату.* Эта система является весьма стимулирующей, так как работники могут четко видеть связь между их собственными усилиями и их заработком;

однако:

- внедрение и соблюдение этой схемы довольно дорогое удовольствие из-за необходимости устанавливать нормы для каждого вида работы и постоянного контроля за отдачей от каждого работника;
- нормы, которые не вызывают доверия ни у менеджера, ни у подчиненных, могут привести к появлению разногласий между контролером и представителями работников, на урегулирование которых уходит много времени и которые могут в результате привести к крупным производственным конфликтам;
- упор на качество выполнения работы может вызвать трение между работниками, особенно между работающими по этой схеме и теми, кто работает по другим.

Продолжающееся широкое использование схемы показывает, что многие из работодателей и многие из работников считают ее эффективной для повышения и поддержания каче-

ства выполнения работы и уровня зарплаты. Однако считается, что индивидуальную оплату по результату необходимо вводить только при наличии определенных условий:

- необходимо обеспечить возможность измерения объема выполненной работы применительно к какому-то конкретному работнику. Это легко делается там, где работа в основном выполняется вручную, имеет повторяющийся характер и состоит из довольно коротких операций;
- темп работы должен в основном зависеть от самого работника, а не от машины или технологического процесса;
- администрация должна иметь возможность за счет эффективной системы контроля поддерживать устойчивое поступление заданий (заказов) и демпфировать кратковременные колебания в снабжении и выпуске продукции;
- желательно, чтобы работа не подвергалась частым изменениям в отношении технологии, материалов и оборудования, которые потребовали бы частого перераспределения расценок и норм времени.

Оплату по результатам можно также применять и к группам работников; при этом премиальные делятся между членами группы либо поровну, либо по согласованному соотношению.

Групповой вариант используется там, где в процессе производства трудно или невозможно отнести производственные показатели к конкретному человеку. Обычно, проще иметь дело с групповым расчетом, чем с индивидуальным.

Большинство из замечаний, сделанных относительно индивидуальной оплаты по результатам, можно высказать и по отношению к групповому расчету. Но имеются и дополнительные соображения:

- более вероятно, что групповая схема будет иметь положительный эффект, если группа образует естественный союз с людьми, выполняющими подобные или дополнительные задания;
- члены группы должны быть совместимы; схему невозможно будет реализовать, если те или иные члены группы будут отставать от своих сотрудников или, наоборот, вырываться вперед;
- стимулирующий эффект уменьшается по мере увеличения размеров группы, так как отдельные работники обладают меньшей возможностью связать изменение зарплаты со своими производственными показателями.

***Достоинства и недостатки оплаты по результатам работы предприятия:***

- работники лучше видят свой вклад в дела предприятия и получают стимул не рассматривать себя как изолированные звенья;

- работники выигрывают от улучшения технологии; поощряется разработка новых способов повышения рентабельности; в схемах, учитывающих добавленную стоимость, работники выигрывают от экономии даже тогда, когда производство продукции не увеличивается;
- рабочие приобретают конструктивную заинтересованность в более качественном руководстве (и контроле) и в более высоком качестве выполнения работы;
- передача финансовой информации представителям работников и проведение консультаций с ними (что является частью схемы) может привести к лучшему пониманию в других областях;
- эту схему обычно дешевле внедрять и поддерживать, чем схемы индивидуальной оплаты по результату или схемы измерения объема работы за день.

Однако:

- непосредственный эффект стимулирования отдельного работника сравнительно слаб, так как связь между усилением отдельного человека и выплатой премиальных незначительна; выплата премии начинает рассматриваться как часть основной зарплаты, и поэтому при падении уровня премиальных может быть сложной для понимания;
- круг возможностей для повышения производственных показателей и, следовательно, для увеличения премиальных, сужается по мере того, как предприятия становятся более эффективными;
- изменения в доходе от продажи и в добавленной стоимости зависят от рыночной ситуации и от эффективности руководства; на выплате премиальных, таким образом, могут сказываться факторы, которые невозможно изменить силами простых работников.

Для успешной реализации этой схемы обычно необходимо наличие следующих условий:

- руководство и рабочие должны быть готовы к открытому сотрудничеству в рамках схемы и должны признавать тот факт, что их интересы не всегда совпадают;
- необходимо наличие хорошей связи и консультаций между администрацией, работниками и профсоюзами или же, по возможности, быстрое развитие эффективных каналов. Если подобные каналы не используются для поощрения работников к активному интересу, вряд ли схема оплаты по результатам работы предприятия будет иметь большое влияние;

- предприятие должно тщательно регистрировать выпуск продукции, продажу, зарплату работников и т.д. в течение определенного периода, чтобы можно было установить нормы и согласовать их (между администрацией и работниками).

*Достоинства и недостатки схемы участия в прибыли.* Практически все плюсы и минусы, свойственные схемам оплаты по результатам работы предприятия, относятся и к схемам участия в прибыли. Есть и дополнительные соображения:

- недавно проведенные изменения в законе о налогообложении сделали эти схемы более привлекательными как для самих работников, так и для предприятий;
- оплата премиальных не сказывается на потоке наличных денег предприятия.

Однако период между выделением акций и их реальной выдачей работниками иногда затягивается, а колебания на бирже могут внести изменения в стоимость акций.

Теоретически схема участия в прибыли, в которой премиальные выплачиваются в виде наличных денег, может быть применена практически на любом предприятии, поскольку регулярно объявляются цифры прибыли и убытков. Однако на практике предприятию, которое получает наибольший объем прибыли (или еще не имеет прибыли вообще), не имеет смысла вводить подобную схему. В большинстве случаев акционерные схемы используются компаниями, чьи акции зарегистрированы на бирже. Незарегистрированная компания может использовать акционерную схему, однако здесь возникает ряд проблем; основная из них заключается в том, что для акции частной компании нет открытого рынка.

*Достоинства и недостатки системы оплаты "по заслугам".* Данная система является одним из способов вознаграждения качеств, которые иногда не получают поощрения в рамках других систем оплаты. Она обеспечивает выплату премиальных работникам, объем работы которых трудно измерить.

Однако:

- работники и профсоюзы относятся к подобным схемам с подозрением, так как многие производственные показатели можно оценить только субъективно, это сильно затрудняет поддержание норм и открывает путь к предвзятой оценке работников;
- большинство факторов можно оценить только за длительный период, поэтому изменения в премиальных или основной зарплате производятся нечасто, обычно раз в год или раз в полгода, и, таким образом, стимулирующий эффект незначителен.

Лучше всего вводить эту систему, когда:

- желательно иметь стимул в повышении индивидуальных показателей, а индивидуальная оплата по результатам недостаточно эффективна (например, в силу того, что объем работы трудно измерить);
- оценочная схема уже используется для других целей, таких, например, как повышение; необходимо, чтобы контролеры и менеджеры обладали опытом для вынесения объективной оценки;
- конкретные работники не возражают против применения данной схемы и доверяют ей.

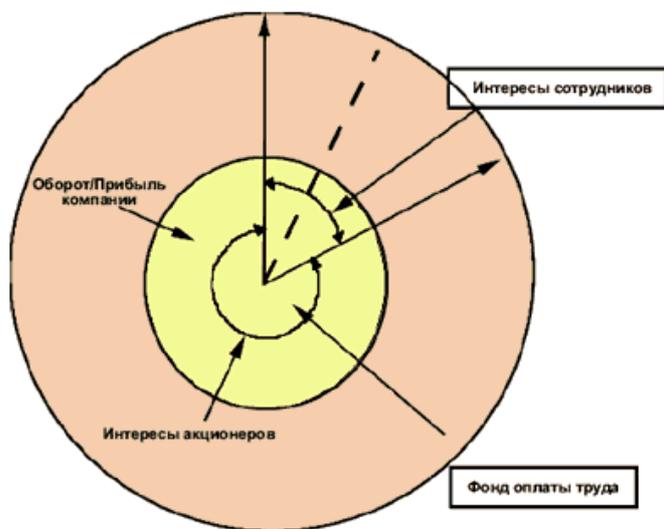
*Вопросы для самопроверки:*

- 1. Сформулируйте преимущества и недостатки сдельной оплаты труда.**
- 2. В каких случаях применяется аккордная система оплаты труда?**
- 3. В каких случаях применяется косвенно-сдельная система оплаты труда?**
- 4. В каких случаях следует применять надбавки, а не премии?**
- 5. Сформулируйте достоинства и недостатки системы оплаты "по заслугам".**

### **Глава 3. 4 . Оптимизация оплаты персонала**

Часто приходится сталкиваться с противоположными интересами сторон: одни не хотят, как им кажется, заниматься благотворительностью, другие расценивают ситуацию, как бессовестную эксплуатацию труда капиталом.

Этот конфликт интересов может иметь как конструктивное, так и деструктивное развитие. Деструктивное - это забастовки, в т.ч. "итальянские", массовые увольнения, а конструктивное - повышение производительности труда и формирование оптимальной компенсационной системы, позволяет вывести развитие этого конфликта интересов в позитивное русло. Решение продемонстрировано на рис.3.8. и заключается в следующем: менеджмент компании заинтересован в относительном уменьшении издержек на персонал, а сотрудники в абсолютном увеличении доходов. На рис. 3.8. меньший круг показывает исходную ситуацию конфликта, а больший - позитивное развитие.



**Рис.3.8. - Как снизить расходы на персонал, увеличив доходы сотрудников?**

В том случае, если прибыль у компании растет, и руководитель не забывает о вполне закономерном желании сотрудников компании с каждым годом получать больше, появляется другой вопрос: сколько должно составлять это больше? Прирост зарплаты в США и Скандинавии редко превышает 3-5% в год, но у россиян повышение и на 20% зачастую не вызывает радость. Более того, повышение на 5% может привести к увольнению: сотрудник решит, что, либо он плохо работает, либо его труд не уважают.

Далее сформулируем ряд практических советов, вынесенных из практики консалтинга по созданию и оптимизации компенсационных систем. Напишите и утвердите компенсационную политику компании. Опишите, какие цели она преследует, кто входит в компенсационный комитет, как определяются окладные, премиальные и бенефитарные составляющие компенсационного пакета сотрудника и т.п.

**1. Утвердите компенсационную политику компании.**

Напишите и утвердите компенсационную политику компании. Опишите, какие цели она преследует, кто входит в компенсационный комитет, как определяются окладные, премиальные и бенефитарные составляющие компенсационного пакета сотрудника и т.п.

**2. Проинформируйте персонал о компенсационной политике.**

Проинформируйте о компенсационной политике компании менеджеров, сотрудников, потенциальных сотрудников. Безусловно, не надо рассказывать всем обо всем, например, кандидату нужно рассказывать только о разделах, касающихся его непосредственно. В тоже время, менеджеры должны знать компенсационную политику достаточно подробно, для то-

го, чтобы выступать внутренними консультантами, транслирующими своим подчиненным принципы и ценности, соответствующие идеологии.

### ***3. Развивайте компенсационную политику.***

Регулярно вносите уточнения и изменения, не проводите случайных выплат "вне политики", поддерживайте локальное законодательное поле, соблюдайте правила игры. Используйте справедливые и объективные процедуры при определении размеров выплат и повышений. Выделите традиционные составляющие компенсационного пакета и нетрадиционные (те, которые не повторяются из года в год, являясь спецпредложением на данный квартал, год или месяц).

### ***4. Внедряйте компьютеризированные системы.***

В случаях возникновения проблем контроля и расчетов внедряйте компьютеризованные системы, которые позволяют производить все пересчеты в режиме реального времени (on-line). При внедрении компьютеризированных систем сотрудник может получать обратную финансовую связь без участия кассира.

### ***5. Оплачивайте по правилам.***

К сожалению, о работе "по правилам", причем писанным, компании задумываются в России редко. Если менеджмент и знает об их существовании, то часто забывает перечитывать и соблюдать. Это касается и компенсационной политики, и должностных инструкций. По моим наблюдениям без прописанных и утвержденных процедур, положений, политики трудно добиться высокоэффективной работы уже при размере штата свыше 100 человек, свыше 500 - скорее всего работа без прописанных процедур будет слабо эффективной, при штате более 1000 - практически невозможной.

### ***6. Возьмите на себя ответственность за создание и развитие компенсационного пакета.***

Если с момента знакомства дать сотруднику понять, что компенсационный пакет продуман, выверен, прописан, и постоянно совершенствуется, он не будет беспокоить Вас пустыми просьбами, прекрасно зная, что изменения в пакете в основном будут производиться по результатам его работы, а не благодаря его настойчивости в "доставании" соответствующих руководителей.

Итак, работодатель должен взять на себя полную ответственность за создание и развитие компенсационного пакета сотрудников, прописать и довести его до их сведения.

Правильное развитие компании - это правильные цели и их достижение. Так что компания, которая устанавливает и делегирует свои цели вплоть до конкретного сотрудника, имеет хорошие шансы пройти между Сциллой и Харибдой в море современного бизнеса. В роли скал выступают обязательное постоянное снижение издержек по всем статьям и посто-

янный рост оплаты персонала. Есть еще один выход - полная автоматизация бизнеса и неуклонное снижение количества персонала, но он не является универсальным.

Компания не должна быть статичной, она должна находиться в непрерывном развитии. Если компания не развивается, а, значит, не растут ни ее стоимость, ни обороты, ни прибыль, то она начинает стареть, и когда процессы принимают необратимый характер - наступает смерть компании.

Практически каждый день в мире происходят слияния и поглощения компаний, и даже международные корпорации, которые, казалось бы, выросли до состояния вне законов, времени и границ не застрахованы от банкротства и поглощения другими, более успешными компаниями. Компания часто погибает из-за того, что ее персонал оказался неэффективен, а значит, расходы на оплату персонала были неэффективны. Для того, чтобы получить представление об анализе эффективности расходов на оплату персонала, сделайте небольшое упражнение, которое позволит оценить эффективность расходов на оплату персонала.

**Оценка эффективности расходов на оплату персонала.** Проанализируйте показатели абсолютных и относительных издержек на персонал за последние 3-5 лет.

Обратите внимание на то, существует ли корреляция (прямая, обратная) с оборотами, прибылью, стоимостью и штатом компании за аналогичный период времени? Создадим квадрат анализа.

	<b>Показатели компании не растут</b>	<b>Показатели компании растут</b>
<b>Абсолютные выплаты на 1 сотрудника не растут</b>	<p><b>1. «БОЛОТО»</b> В такой ситуации компании следует выявить причины отсутствия роста бизнеса, ими могут быть плохие цели или менеджеры и пассивный подход</p>	<p><b>2. «ЭКСПЛУАТАЦИЯ»</b> При таком раскладе высокая результативность компании, как правило, достигается за счет высокой эксплуатации сотрудников – идет работа на износ. Менеджмент очень сильный. Но возможен и другой вариант – бизнес растет без участия персонала, поэтому на первый взгляд, нет необходимости повышать зарплату.</p>
<b>Абсолютные выплаты на 1 сотрудника растут</b>	<p><b>3. «ШАНТАЖ»</b> В компании сотрудники сильнее менеджмента. Происходит «высасывание соков» из компании. Сотрудники шантажируют руководство возможным уходом из компании, работают только за премию и воспринимают оклад как благотворительное пособие.</p>	<p><b>4. «ПАРТНЕРСТВО»</b> Сильный менеджмент и грамотный подход к мотивации персонала, в том числе и материальной. Более высокие компенсационные пакеты привлекают в организацию более подготовленных и продуктивных людей, что способствует ускорению развития компании. Сотрудники доверяют менеджменту в части определения и распределения компенсационных выплат, считают себя «партнерами» компании.</p>

**Рис. 3.9. - Квадрат анализа: абсолютные выплаты и показатели компании**

**Примеры возможных решений.** Для каждой из приведенных ситуаций должны быть выработаны собственные решения.

**1. Решение для ситуации "БОЛОТО".**

Например, если сложилась такая ситуация, то, прежде всего, необходимо наметить новые цели и добиться их достижения. Когда для персонала характерны либо большая текучка, либо хроническое предпенсионное состояние, а лучших либо нет, либо они быстро уходят, следует ввести систему диагностики индивидуального и группового вклада в достижение новых целей и поощрять людей, в том числе и в материальном плане, но избирательно и только лучших сотрудников.

**2. Решение для ситуации "ШАНТАЖ".**

Для выхода из ситуации "шантаж", в первую очередь, необходимо усилить менеджмент. Правильным будет решение заморозить премии до создания работающих окладов, усилить дисциплину, а также подготовиться к замене части персонала на менее дорогой и более продуктивный.

**3. Решение для ситуации "ЭКСПЛУАТАЦИЯ".**

При работе с эксплуататорской ситуацией лучше автоматизировать примитивные процессы и перебросить на аутсорсинг трудоемкие процессы. Все равно какойто персонал останется и рано или поздно с ним придется работать по варианту 4.

**4. Решение для ситуации "ПАРТНЕРСТВО".**

Так держать, вы уже становитесь лидерами отрасли и при правильном развитии и корректировке соответствующих политик вы сможете достичь положения, аналогичного положению компании Microsoft в своей отрасли.

**Три блока компенсаций.** Есть всего три типа выплат - за квалификацию (оклад), за результат (премии), за принадлежность (бенефиты).

Таким образом, компенсационный пакет состоит из оклада, премий и бенефитов.

Основная составляющая пакета - оклад - представляет собой гарантированные выплаты сотруднику, учитывающие его потенциал выполнять работу на определенном рабочем месте за определенное время.

**Как определить оклад сотрудника.** При определении и корректировке окладов необходимо вычислить два основных показателя:

**1. Насколько важно это рабочее место для компании?**

Сколько компания готова платить за работу на этом рабочем месте? Насколько данный сотрудник соответствует требованиям данного рабочего места?

**2. Какое время оплачивает компания?**



ризонтали (оси X) - ценность позиции (здесь и сотрудника) для компании, которая оценена в баллах. На графике проведена линия аппроксимации данного множества, и дана математическая формула для получения более точных значений. Формула может быть субъективно подкорректирована (на компенсационном комитете).

Из графика (из теории компенсаций тоже) следует, что оклады должны находиться в определенном коридоре, если они значительно выше коридора, то сотрудники переплачены, если ниже - недоплачены. Как видно из графика, недоплачивают зарплату маркетологу и завскладом, а переплачивают, например, менеджеру по закупкам. Оклады перечисленных сотрудников не входят в коридор и должны быть скорректированы.

Несложно будет оценить оклады сотрудника в долларах или рублях, используя штатное расписание, но оценка важности позиции часто вызывает вопросы.

Для предупреждения их возникновения изначально выберите критерии оценки (как пишут в учебниках - компенсационные факторы) и экспертов, чье мнение вы будете учитывать при оценке работ - именно так называется эта процедура.

**Факторы оценки позиции.** Наиболее популярные (классические) факторы оценки важности позиции - ответственность, знания, условия труда, руководство.

Если факторов берется менее трех, то оценка будет менее точной. Существуют уже готовые системы оценки, получившие международное признание, например, система НАУ (или как ее еще называют Нау-метод). Он создан и поддерживается одноименной консалтинговой компанией, которая является пионером в области балльной оценки работ.

Экспертом может выступать специально подготовленный консультант (внутренний или внешний), но к оценке работ можно приступить и без специальной подготовки, если используется более объективная и подробная шкала оценки.

**Как оценить позицию, когда нет должностной инструкции.** В процессе оценки российские компании, как правило, сталкиваются со следующей проблемой - отсутствием подробных должностных инструкций и соответствующих требований, которым должен соответствовать сотрудник в зависимости от того, какую позицию он занимает. Ведь имея такие документы (соответствующие динамичной действительности) процесс оценки максимально объективизируется и автоматизируется. Поэтому иногда я иду на "временное" решение (инструкции и требования все равно надо писать), создавая комитет по оценке - куда входят менеджеры, имеющее подробное и правильное представление о сути работы. Комитет производит классификацию рабочих мест по компенсационным факторам. Обычно это происходит путем кластеризации (группировки карточек с описаниями позиций), с обязательным обсуждением и желательным консенсусом. Затем каждому фактору присваивается вес, либо задаются некоторые показатели веса по умолчанию. Кроме того, балльный метод оцен-

ки можно бесконечно совершенствовать, используя различные математические модели сбора и аппроксимации данных, но надо уметь вовремя остановиться и быть готовыми объяснить алгоритм оценки простым языком людям с любым образованием.

Чтобы на практике опробовать балльный метод оценки, предлагаю проделать следующее практическое упражнение.

Степень	Уровень	Оценка
1	Выполнение простых, рутинных заданий. Работа с оборудованием и исполнение простых процедур. Не требует предварительного обучения или опыта.	50
2	Знание основных процедур и операций. Навыки в использовании процедур и работы с оборудованием, требующих наличия среднего уровня предварительного обучения и опыта.	100
3	Знание стандартизированных, но более сложных процедур и операций, требующих обучения и опыта. Навыки в использовании процедур, или работа с различным оборудованием с какими-то целями или выполнение стандартных операций.	150
4	Знание процедур в специализированной или технической сфере для исполнения различных комплексных заданий. Требуется значительное обучение и опыта. Навыки по применению сложных процедур, требующих суждения, использовать и налаживать различное оборудование или процессов с определенной целью или исполнению стандартных, специальных и диагностических операций.	200
5	Знание широкого спектра процедур и операций, требующих специальных навыков, приобретенных в результате специального обучения и обширного обучения. Независимое суждение – важный элемент для должностей на данном уровне.	250

**Рис 3.11. - Образец-описание фактора. Фактор "Навыки"**

**Оценка позиции по фактору навыки.** Сделайте карточки на каждую позицию (с указанием номера, названия позиции, подразделения и ключевых задач), имеющуюся в вашей организации (желательно не более 50).

Возьмите бланки оценки позиций (высылаются мною по запросу), должностные инструкции по позициям (по возможности).

Соберите комитет.

Положите на стол описание фактора и сгруппируйте карточки в пять классов, соответствующих пяти степеням фактора. Разложите имеющиеся карточки позиций на 5 групп, соответствующих градациям факторов.

Затем обсудите и утвердите это решение (для группы).

Внесите в бланках оценки позиции соответствующее значение фактора в баллах. Ниже приведены эти значения в зависимости от факторов (рис 3.12.).

### **Бланк позиции СЕКРЕТАРЬ**

Компенсирующий фактор	Максимальный балл	Присвааемые баллы					Балл
		1ая	2ая	3ая	4ая	5ая	
Навыки	250	50	100	150	200	250	-
Усилия	250	50	100	150	200	250	-
Ответственность	350	70	140	210	200	150	-
Условия работы	150	30	60	90	120	150	-
ИТОГО:	1000						-

Баллов \_\_\_\_\_ (опишите итоговое количество баллов)

**Рис 3.12. - Бланк оценки позиции**

Возьмите описание оставшихся факторов и проделайте все вышеуказанные операции.

Когда вы произведете оценку всех позиций, укажите (или утвердите) вес факторов в общей оценке работ.

Наконец, вы можете подсчитать важность позиции для компании по формуле: Важность=оценка по фактору 1 x вес фактора 1 + оценка по фактору 2 x вес фактора 2 и т.д.

Имея оценки важности позиций и реальные значения окладов, вы можете построить график "Оклад-Важность" для своей компании, аналогичный приведенному на рис.3.

При желании и возможности можно усложнить процедуру, но в предложенном виде она по силам любой компании. Процедуру оценки работ надо проводить ежегодно, учитывая изменения в описании рабочего места и, возможно, но маловероятно, в системе компенсационных факторов компании.

В завершении статьи я хочу привести несколько рекомендаций, которых следует придерживаться при оценке важности позиций.

**7. Используйте объективные процедуры оценки позиций.**

Используйте объективные (например, балльный метод) процедуры оценки важности позиций и назначайте соответствующие оклады для новых сотрудников и вакансий. Будьте уверены сами и убедите сотрудников компании, что определение оклада происходит на основании справедливых и объективных процедур без значительных субъективных искажений.

**8. Стремитесь к гармонизации окладов.**

Приведите в соответствие оклады на данной позиции и ценность данной позиции. На графике не должно быть слишком не до- или переплаченных позиций. Когда таких позиций более 10-20%, то смысл системы теряется, слишком много исключений из правил, правило перестает работать. С другой стороны, ясно, что рынок труда вносит свои коррективы и ряд позиций могут попасть в "список исключений": топ-менеджеры, редкие или дефицитные специалисты и т.п.

### ***9. Сократите количество наименований позиций.***

Сократите количество позиций в разумных пределах. В российских компаниях их число в 2-3 раза больше, чем в международных. Не надо для каждого нового сотрудника вводить новую позицию. Большое количество позиций сложно администрировать, отсюда, в частности, и проблема с должностными инструкциями - на всех не напишешь. Правильнее и удобнее в дальнейшем использовать приставки старший, ведущий, главный, младший и т.п.

### ***10. Принимайте гармоничный персонал.***

Создайте формулу рекомендованного оклада для вашей компании (см. рис. 3). При размещении вакансии указывайте рекомендованный оклад, или диапазон оклада для новой позиции, основываясь на предварительной оценке позиции и формуле гармонизации. Установите ступени внутри вилки оклада.

### ***11. Перемещение по ступеням внутри позиции.***

Используйте вилки зарплаты, установите диапазон оклада для данной позиции, например: 1 ступень - рекомендованный оклад минус 10%, 2 ступень - рекомендованный оклад минус 5%, 3 ступень - рекомендованный оклад, 4 ступень - рекомендованный оклад плюс 5%, 5 ступень - рекомендованный оклад плюс 10 %, и т. д.

### ***12. Повышайте оклад только по результатам аттестации.***

Ежегодно проводите аттестацию персонала для того, чтобы, во-первых, определить соответствие сотрудника требованиям должности, и, во-вторых, произвести повышение оклада (вверх по вилке, не выходя за ее пределы) в зависимости от результатов аттестации.

### ***13. Сгруппируйте позиции в грейды.***

Введите грейды - 8-14 групп позиций с близкими результатами оценки важности для организации (например, от 100 до 300 баллов, от 300 до 400 баллов и т.д. - см. рис. 3). Определите диапазон оплаты в позициях, ступени вилки и категории персонала (вернее позиции), которые попадают в данные ступени, например - сотрудники (занимают с 1-го по 6-й грейд), высококвалифицированные сотрудники (7-9 грейд), менеджеры (11,12 грейд), топ - менеджеры (13,14 грейд).

### ***14. Информировать сотрудников о главном.***

Проинформируйте персонал о системе оценки работ и назначения окладов. Объясните, в каком случае сотрудник может рассчитывать на повышение оклада. Подготовьте из менеджеров внутренних консультантов, разъясняющих сложные вопросы по окладам. Опишите систему в Книжке Сотрудника, которую я советую завести.

***15. Сделайте индивидуальный размер выплат тайной, а принцип и расчеты - открытыми.***

Индивидуальные выплаты сотруднику должны оставаться тайной, которую должны знать соответствующий менеджер и бухгалтер, остальные сотрудники должны иметь общее представление о порядке выплат на ближайших позициях.

Приведу анекдотичный пример из консалтинговой практики. Одно огромное предприятие (бывшее государственное) использовало некоторые рекомендации по построению систем окладов и прописало все оклады в процентах от оклада генерального директора! Например, уборщица получала 12 процентов от гендиректорского оклада и знала об этом. Очень многие на этом предприятии не выполняли порученной им работы, хотя на оклады уходили миллионы долларов. Да и сам директор побыстрей перебрался в министерство.

***16. Не стесняйтесь требовать отрабатывать оклад - исполнять должностные обязанности.***

Вы уже, наверное, знаете, что оклад является ценой вхождения и теряет мотивирующую силу в течение 3-х месяцев. Тем не менее, во многих скандинавских странах окладные выплаты составляют 95-98 % в общих компенсационных выплатах, а работают там очень качественно. Требуйте от людей, прежде всего, выполнения должностных обязанностей, но, для того, чтобы сотрудники могли их выполнить, они должны быть четко прописаны.

***17. Не латайте "окладные дырки" премиями.***

Не спешите выстраивать и перестраивать премиальные системы при хаотической системе окладов. Очень часто премирование превращается в "латание" дыр в системе окладов (давайте этому дадим премию - у него маленький оклад, а этому не дадим - у него и так оклад большой).

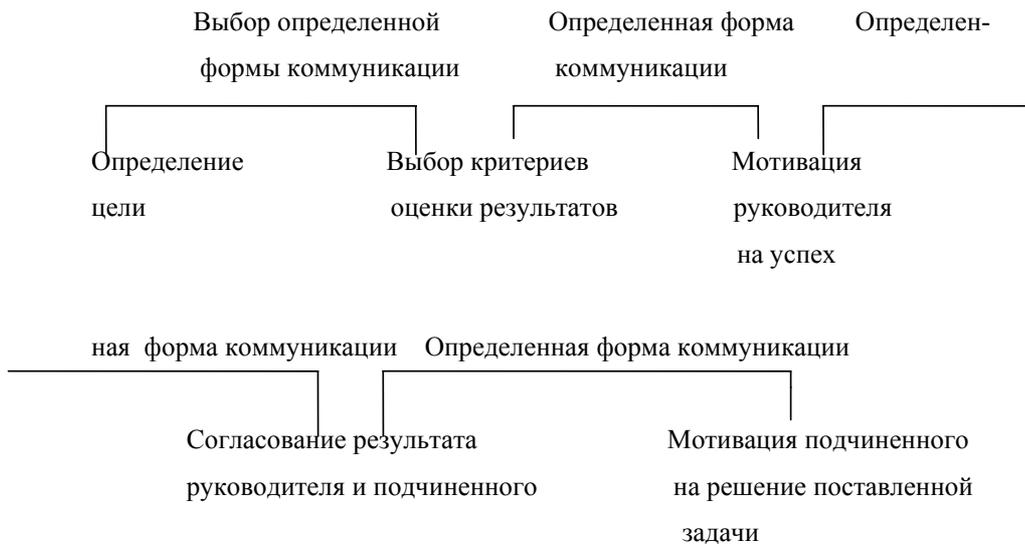
***Вопросы для самопроверки:***

***1. Как взаимосвязаны абсолютные выплаты и показатели компании?***

#### **Модуль 4. Формы нематериальной мотивации**

##### **Глава 4.1. Коммуникация - как форма мотивации работников в современных условиях**

Как мы уже отмечали - мотивация является основополагающей функцией управления, а коммуникация постоянно сопровождающая сущность любой мотивации. Проиллюстрируем эту мысль рис. 4.1.



**Рис.4.1. - Связь коммуникации с мотивацией**

Как и любой процесс, она имеет довольно сложную структуру, совокупность взаимосвязанных объектов, форм и методов.

Именно коммуникация, способная стать первичным механизмом для выработки подлинной творческой активности работников на благо организации и ее целям, часто становится первичным барьером при достижении организационных целей. Но при успешной организации коммуникация является одной из составляющих эффективной моральной мотивации, которая не поддается количественной оценке. Очень важным для мотивации является определение и выбор форм взаимоотношений руководитель - подчиненный, поведения руководителя внутри возглавляемой им организации, направленность его действий по отношению к подчиненным. Существует целый набор различных стилей руководства - от полной автократии до свободного проявления инициативы на различных уровнях руководства. Они, естественно, могут быть самыми разными в различных сферах одной и той же организации. Обычно принято считать, что сотрудничество существует само по себе и не требует, чтобы его добивались, а если и наблюдается его недостаток, то это объясняется какими-либо незначительными причинами.

Практический опыт свидетельствует, эффективного сотрудничества добиться сложно. Оно требует постоянной, целенаправленной работы и создание определенных условий для такого сотрудничества. Персоналу необходимо создать такие возможности для саморазвития, которые направляли бы на самостоятельное решение проблем организации. Все это требует определенных действий в отношении персонала, с тем, чтобы они повернулись лицом к

требующим решения проблемам и существующей организационной структуры. Для этого важно уметь обеспечить персонал интересной, творческой и материально выгодной для него работой, стремясь свести на нет эффект от излишней приверженности к стилю руководства по “теории Х”, которому подвержены большое число работающих.

Поэтому существуют определенные рамки руководства, в которых осуществляется ориентация сотрудников организации в условиях типа “можно”, “нужно”, и “необходимо” в постоянно изменяющихся условиях. Такая классификация правил позволяет сделать вывод о стиле руководства (мягкий или жесткий и др.).

Очень часто профессиональная компетенция сотрудников сопровождается недостаточным развитием коммуникаций, что ведет к возникновению противоречий, снижению и к потере эффективности мотивации труда. Это может проявляться в следующем: прекрасные специалисты, достигнув руководящего положения, плохо справляются со своими новыми функциями. Из-за недостаточных способностей в области управления у руководящих работников возникают трудности внутри подразделений, руководители не могут стать единым коллективом со своими подчиненными (они стоят как бы в стороне от коллектива, не зная его интересов, внутренних проблем).

В результате организация, которая должна быть единым органическим целым, распадается на части, не связанные между собой. И здесь проблема заключается не в участниках управленческих взаимоотношений, а в оздоровлении самих отношений, посредством выбора и правильного использования методов коммуникации.

В прошлом, достаточно продолжительное время, целевой функцией двухсторонней коммуникации в нашей стране в отношениях руководитель-подчиненный являлось поддержание определенного уровня дисциплины (организационной, трудовой, производственной и т.п.) посредством различных форм наказания, или поощрения по конечному результату. Это могла быть премия, поездка в санаторий, дом отдыха, помещение фото на доску почета, благодарность и т.п. или объявление выговора, порицания и т.д. Проблема мотивации трудового поведения работающих в современных условиях рыночной экономики должна отличаться гибкостью и динамизмом. Та система организации труда, которая сложилась у нас в стране за период 1930-1980 гг. не отвечает современным требованиям и не может быть эффективной. Это подтверждается и практикой административно-командного стиля руководства, доминирования материальных стимулов над другими методами мотивации трудовой активности работающих, недостаточным вниманием руководства к обогащению содержания труда, совершенствованию его условий, сильно бюрократизированной кадровой политикой, основанной на оценке формальных признаков, а не творческих способностей работающих. Социологические исследования первой половины 80-х гг. показали, что в полную силу труди-

лась едва ли третья часть, а остальные, по их собственному признанию работали с неполной нагрузкой.

На наш взгляд, дисциплину как метод управления нельзя считать формой коммуникации за которой должно следовать поощрение или наказание. Она должна быть тем результатом, который создается через систему личной ответственности, самостоятельного принятия решений, самодисциплину. Все то, что мотивирует творческую активность работников.

Согласно традиционному подходу, при нарушении сотрудником правил или не соответствия требованиям руководства, руководитель видит свою обязанность в том, чтобы подобрать наказание, соответствующее характеру и степени серьезности совершенного проступка. В результате у работников возникает желание создания обстановки угодливости.

В связи с тем, что большинство руководителей считают принудительное введение дисциплины нецелесообразной задачей, появляются другие проблемы: руководители часто упорно не предпринимают соответствующего дисциплинарного акта до тех пор, пока игнорирование проблемы становится уже невозможным. Но, затем, рано или поздно они реагируют на последующее нарушение слишком жесткими мерами, обходя молчанием предшествующие факты нарушения дисциплины, что, естественно не дает никакой отдачи.

Как один из возможных выходов видится в применении соответствующих методов коммуникации, а именно - создание системы, целью которой является принятие обязательств работником по трудовому процессу. В этом случае руководитель концентрирует свое внимание на выявлении существенного различия между результатами действительной и ожидаемой работы, и реальных деловых причин, почему намеченные показатели деятельности должны быть достигнуты. Он разъясняет важность соответствия стандарту и уделяет внимание достижению согласия отдельных сотрудников изменить свое отношение к работе и приступить надлежащим образом к выполнению своих обязательств в дальнейшем. Смысл заключается не в предупреждении сотрудника о будущих отрицательных последствиях последующего нарушения, а в напоминании о том, что именно он или она, а не руководитель, являются ответственными за правильное выполнение обязательств и поведение. При этом извинение и вина исчезают.

Если проблема приобретает продолжительный характер или появляются другие сложности, разбор становится более серьезным. Цель, однако, не меняется. Сотруднику постоянно напоминают, что он должен взять на себя личную ответственность за выполнение взятых обязательств и отвечать требованиям норм организации. Даже, если реакция сотрудника носит враждебный или оборонительный характер, доходчивое разъяснение разницы между ожидаемым и получаемым результатом и обстановка доверия и личной ответственности не должны меняться руководителем.

Однако, часто самодисциплина и результаты деятельности большинства работников остаются незамеченными. Поэтому система, целью которой является развитие творческой активности и инициативы, может и должна быть подкреплена определенными мерами поощрения промежуточных результатов работы (даже если они будут не на высоком, а на удовлетворительном уровне). При этом следует учитывать два момента. Первый: если руководители будут говорить по новому, и продолжать действовать старыми методами, подчиненные сразу почувствуют обман. Второй момент: необходимы всеобщие, особые организационные условия, определенная материально-техническая база; гибкая, адаптивная организационная структура организации, возможности профессионального роста работников.

В рамках метода поощрения творческой инициативы, основанной на личной ответственности, определяются перспективы сотрудников, руководителей, организаций. Итак, перспективы сотрудников: признание хорошей работы; уважительное отношение; выявление проблемы в самом начале ее возникновения; ненаказуемая система; справедливость; признание усовершенствований работы; планы на будущее. Перспектива руководителей: ответственность за поведение по отношению к сотрудникам; создание обстановки, способствующей разрешению проблемы; сведение к минимуму формальных методов дисциплины; поощрение свободы действий; развитие прочных навыков управления. Перспектива организаций: снижение затрат; последовательность; способность защищаться; концентрация внимания “только на причине”; рациональное распределение трудовых ресурсов; оправданные результаты.

Для большинства сотрудников самым большим преимуществом будет повышенное внимание со стороны руководства, возможность в самом начале работы выявить трудности, уважительное отношение к ним и целый ряд других ненаказующих дисциплинарных мероприятий. Акцент на будущие творческие возможности, а не наказание за прошлые погрешности позволяет построить взаимоотношения обоюдного доверия между отдельной личностью и ее непосредственным начальником. К тому же, значительному большинству сотрудников будет небезынтересно знать, что их коллегам, работающим с меньшей отдачей, будут созданы условия для улучшения профессиональных навыков.

Метод осуществления коммуникации, основанный на творческой инициативе должен помочь оправдывать действия организации. Когда целью системы является разрешение проблемы, а не наказание нарушителей, система достигает поставленных целей. И тогда вознаграждение по оперативному труду (без учета результатов труда) перерастает в принцип вознаграждения исключительно по творческим результатам труда. Всякий оперативный и репродуктивный труд перерастает в созидание, а всякое созидание в развитие новых путей и возможностей прогресса. Управление, планирование, контроль и исполнение - эта подсистема переходит в подсистему самоуправления, самоконтроля, самопланирования и самоис-

полнения, т.е. в подсистему технологического и трудового самоуправления, в котором все указанные функции становятся все более эвристическими и ситуационными, гибкими и исполнительными. То есть становятся все более оперативными и операционными в зависимости от результатов труда. Распределение и коммуникация - эта подсистема из внешней подсистемы распределения превратится в подсистему внутреннюю на базе результатов труда.

Социально развитый человек, который может быть потенциально лучшим работников, является в то же время более сложным объектом управления, а значит и мотивации. В.Г. Афанасьев сформулировал это так: "Если управляющая система слишком проста и не отражает сложность объекта, она не способна эффективно управлять". Поэтому, определив один из методов эффективной коммуникации, основанной на творческой активности работающих, следует понимать, что она не так проста как было изложено. И может найтись множество необходимых составляющих, без реализации которых данный метод невозможно реализовать.

К таким составляющим относится информирование работающих о запланированных в организации изменениях. Это требование к руководству, непосредственно влияющих на готовность сотрудников к восприятию новых производственных задач. При этом на всех уровнях руководства должна существовать ясность относительно производственного процесса в целом, его требований, возможностей и необходимостей. Информационная деятельность способствует, прежде всего, укреплению отношений доверия между работником, коллективом и руководителем. Именно такие, устоявшиеся годами отношения доверия способствуют готовности работников к активному содействию мероприятиям по рационализации и перестройке производства. С этой точки зрения, своевременная информация о соответствующих изменениях приобретает существенное значение. Качество ее должно измеряться тем, насколько она, в результате, убеждает работников в необходимости поставленных производственных задач. Информация должна доходить до каждого работника в том числе, и до того, чье непосредственное участие в решении новых задач не планируется. Это необходимо поскольку изменения как следствие производственных изменений, затрагивают и социальную сферу организации в целом. Опыт, касающийся времени подачи информации, говорит о том, что в этом случае необходимо согласование в каждом отдельном подразделении, возможности, вплоть до отдельно взятого рабочего места. Если такие, конкретные представления существуют, то информирование следует начинать как можно раньше. Там, где информирование проводится заблаговременно и носит конкретный характер, можно ожидать сознательного и конструктивного участия работника. Широкая информация о политических, экономических, технических и социальных целях, предполагаемых изменений позволяет оценить глубину внедрения этих процессов и противодействует порождению неуверенности.

Проблемы возникают там, где людям известна только “генеральная линия”, а частные вопросы изменения работы остаются без ответа.

Следует, также обратить внимание на то, что для решения новых производственных задач решающее значение имеет деловая позиция и личный пример руководителя.

В рамках проблемы информационного обеспечения при установлении двухсторонней коммуникации, существует проблема обеспечения руководителя направленным снизу вверх потоком более точной информации. Но поскольку большинство руководителей не любит выслушивать неприятные вещи, подчиненные “процеживают” предоставляемую наверх информацию. Некоторые руководители пытаются устранить такую предварительную сортировку, сообщая сотрудникам о желательности предоставления точных сведений: должны передавать как хорошие, так и плохие новости. Если руководитель действительно стремится к этому и способен убедить в этом людей, то коммуникация “снизу-вверх” становится реальностью. Однако если плохие новости волнуют и раздражают руководителя, то подчиненные вновь начинают урезать свои сообщения, устраняя из них все неблагоприятные сведения. Чем более высокий уровень организации, где создается такое положение, тем опаснее для организации.

Многие руководители понимают, что наиболее эффективной формой коммуникаций для них является коммуникация “лицом к лицу”. такая форма наиболее непосредственна, она создает предпосылки для получения немедленной информации обратной связи и особенно полезна для улучшения надлежащих взаимоотношений между сотрудниками организации. Эдгар Шейн, известный специалист по психологии труда, рекомендовал следующие девять шагов для создания, поддержания, улучшения или восстановления этих взаимоотношений, которые сами по себе являются сильнейшим мотивационным фактором к эффективному труду.

Итак: 1) развивайте способность самоанализа, т.е. способность точно и адекватно оценивать себя с использованием информации обратной связи, получаемой от других лиц, и самоизучения. самоанализ - основа для налаживания эффективных взаимоотношений с конкретными людьми; 2) развивайте в себе “кросс-культурную чувствительность”, т.е. способность распознать и по достоинству оценивать ценностные установки других людей. Неквалифицированные рабочие нередко отличаются от квалифицированных ценностей установками и стремлениями; руководители среднего звена нередко руководствуются иными мотивами, чем руководители фирмы; специалисты по финансам обычно смотрят на вещи не так, как работники службы маркетинга; 3) развивайте у себя культурную и этическую терпимость. Приучайтесь считать собственные ценностные установки не обязательно лучшими или худшими, чем соответствующие установки других людей; 4) развивайте у себя активную пози-

цию в отношении решения проблем; 5) проявляйте гибкость. Свои реакции и подходы приспособливайте применительно к конкретным ситуациям; 6) вырабатывайте в себе умение вести переговоры и преодолевать препятствия; 7) развивайте умение тактично вести дела с людьми, учитесь тому, как решать проблемы не оскорбляя других людей, не унижая их и не вызывая потерю ими лица; 8) учитесь стратегии и тактике восстановления отношений; 9) будьте терпеливы. Помните, что улучшение межличностных отношений требует времени.

Надо отметить, что в зарубежной литературе существует много апробированных и интересных рекомендаций по различным аспектам мотивации. Например, интересен свод рекомендаций Эдварда Левина - промышленного психолога и эксперта по коммуникациям. Им разработаны правила использования похвалы.

При создании эффективной коммуникации так же должны быть созданы предпосылки для развития у работающих активного поведения, мы уже об этом говорили. Большую роль в этом играет развитие условий труда работников, один из факторов оценки труда, который можно поддерживать через систему коммуникации. Изменения в труде, через соответствующие условия, предполагают возникновение желания решать новые задачи. Опыт показывает, что при изменении рабочего места желание трудиться возрастает. Для того, чтобы направить это желание на повышение трудовой активности, необходимы определенные технические, экономические, социальные и организационные меры.

Из всего комплекса задач, которые в этом случае приходится решать существуют две первоочередные, характерные для любой организации: наполнение труда таким содержанием, которое стимулировало бы трудовую деятельность, создание производственных и социально-организационных возможностей для трудовой активности.

Серьезным шагом в создании социальной защиты является кодекс этических норм. Многие фирмы имеют действующие кодексы. Например, Бернард Уайт и Рут Монтгомери обследовали свыше 600 коммерческих предприятий и выявили, что 77% из них располагали кодексами поведения. В этих документах компании устанавливают моральные требования, которых, как они ожидают, будут придерживаться все сотрудники. Рассмотрим следующие положения, взятые из кодекса Cummins Practice on Ethical Standards. Для фирмы "Камминс" этика базируется на фундаментальном убеждении в достоинстве и порядочности человека. Ее самая основная этическая норма состоит в том, чтобы проявлять уважение к людям, на чью жизнь оказывается воздействие, и подходить к ним так, как они должны подходить к нам, если мы поменяемся местами. Такого рода отношение означает, что мы должны: соблюдать закон; быть четными - представлять факты справедливо и точно; быть справедливыми - уделять каждому соответствующее внимание; быть мужественными - относиться к другим с уважением, даже если это связано с убытками коммерческой деятельности.

Следующая мера - оказание помощи персоналу через определенные программы (EAP). Цель данных программ - выявить, навести справки и дать советы лицам с персональными проблемами, которые влияют на производительность труда.

Во многих случаях результаты были впечатляющими: в фирма “Кеннекотт коппер” чуть более чем через год после осуществления программ , посещаемость возросла на 5,2%, денежные компенсации сократились на 74,6% и расходы на хирургические операции снизились на 55,4%; в “Дженерал моторс” в течение первого года, когда действовала ее программа помощи, потери рабочего времени сократились на 40%, жалобы и дисциплинарные меры уменьшились на 50% и пособия по болезни и несчастным случаям снизились на 60%; в “Трейт норден рейлвэй” среди штатных сотрудников пропуски снизились на 52% и жалобы уменьшились на 78% ; в “Гэйтс раббер” в конце первого года пропуски снизились с 11174 часов до 4106 часов, обеспечив экономию 56 тыс. долл., число посещений фирменной больницы упало с 321 до 182 и с этого года дела продолжают улучшаться.

Данные программы свидетельствуют , что методы учета и мотивации трудовой активности становятся все более популярными.

Исследования показывают, что заинтересованность работника, опирающаяся на самостоятельность, ответственность в труде и его профессиональные возможности, является решающим моментом в развитии у него готовности к принятию новых производственных задач. Стимулирующее трудовую активность содержание труда должно органически соединять задачу повышения результативности труда с раскрытием продуктивных возможностей человека. При этом ответственный и самостоятельный труд предполагает соответствие работающих новым видам деятельности, такой труд должен способствовать готовности повышать квалификацию и профессиональный уровень каждого .

Это объясняется тем, что психологически человек в быстро меняющейся реальной действительности стремится в направлении поиска идеала. Усилия человека при этом должны быть направлены на то, чтобы в организации могло быть создано критическое осознание реальности. Характер человека должен подниматься с точки зрения таких идеалов, как гармония (чувство связи и принадлежности себе и другим), гуманность (человек как конечное измерение) и красота (эстетическое состояние).

При определении форм коммуникации необходимо уметь моделировать изменения размещения власти. Любая организация имеет черты как формальной, так и неформальной организационной структуры. Формальная структура управления обычно зафиксирована в нормативных документах организации. Неформальная организационная структура (очень важная проблема в исследовании коммуникации) представляет те модели социальных взаимодействий и поведения, которые в течение длительного времени сложилось между отдель-

ными лицами и в небольших группах (например, система сообщений, так называемая “виноградная лоза”, или “гребвайн”). Обычай и принятая практика по таким элементам, как часы работы, приемлемые стандарты выполнения работ, хотя они нигде не зафиксированы, очень важны в понимании для установления форм и определения характера коммуникаций. Любому руководителю важно понять, что неформальные организационные группы будут существовать всегда. Они существуют как реакция на неспособность формальной организации управления обеспечить выполнение всех потребностей персонала или снабдить каждого из работающих в организации достаточной информацией о том, что от каждого из них требуется или ожидается.

Значимость и сила неформальных структур зависит от количества и качества промахов формальной организации, т.е. по силе и “агрессивности” неформальных структур можно оценить качество управления.

Неформальные системы могут работать против формальных целей. Поскольку они распространяются на удовлетворение тех потребностей персонала, которые не охватываются формальными положениями или они не заинтересованы в их выполнении. Примером этому может быть установление определенного порядка, неформальные стандарты и нормы трудового процесса. И любой член группы работающих может оказаться под большим социальным давлением реформируемой организации, с целью принуждения быть на уровне показателей остальных членов группы.

С другой стороны, неформальная организация труда может дать некоторые полезные направления в решении задач, стоящих перед формальными структурными формами. Например, если модели могут быть прослежены и потребности неудовлетворенные формальными организационными структурами управления выявлены вовремя (это зависит от умения руководителя прислушиваться к подчиненным), то при координации положений формальной и неформальной организаций могут быть получены хорошие результаты. Если это будет сделано, то может быть реализован мощный источник достижения организацией ее целей. И, наоборот, если предполагается провести некоторые изменения в формальной структуре, то очень важно убедиться, что это не будет сделано во вред неформальной организации труда. Если это не будет принято во внимание, то могут возникнуть дополнительное сопротивление намеченным переменам.

Взаимоотношения формальных и неформальных структур управления очень переплетаются. Внутри каждой формальной организации существует сеть неформальных социальных ролей и взаимоотношений. Без этой сети формальная организация может оказаться не работоспособной и корни таких неформальных систем уходят в содержание самих формальных структур, и не учитывать неформальные взаимоотношения нельзя, руководитель должен

стать сопартнером такой неформальной власти, возможный конфликт формальных и неформальных групп необходимо заменить межфункциональной взаимозависимостью и сотрудничеством.

В системе иерархической организации имеются также определенные неравные формы сил, а именно сила санкционирования, официальная сила, сила полномочий и сила экспертов. имеются четкие формы установления уровня силы, а именно, сила убеждения, направленные вверх воздействия, направленные вниз воздействия и профессиональные навыки. Чем больше расстояние, на котором расположена сила, тем выше вероятность того, что “бес- сильный будет считать трудным осмысленно принимать участие в совместном производстве. С негативной точки зрения, они будут стремиться оказывать сопротивление воздействию “сильных” различными способами и будут просто подчиняться. Этот вывод можно сделать из экспериментов и наблюдений в фирме “Весторн Электрик” Элтоном Майо - “уважение” (подчинение) со стороны работников возрастало по мере увеличения их уровня в организационной структуре. Поэтому руководитель должен воспринимать себя, в роли агента изменений, как человека, пользующегося формами установления уровня сил.

В каждой организации имеются работники обладающие определенными социальными характеристиками, адаптированные к устоявшимся определенным экономическим, социальным и культурным условиям, общим для данной социальной группы. Поэтому многие работники будут реагировать на новые проблемы, вытекающие из новых форм организации труда, апатичным или негативным отношением. Это может объясняться их уверенностью в том, что не имеется подлинной альтернативы тому, к чему они привыкли с самого детства, уверенностью, которая поддерживается их социальной группой.

Эту уверенность рассеять не так просто, но важно осознавать и учитывать тот факт, что имеются работники, которые могут не реагировать на возможности, предлагаемые схемой совместного участия в системе работы, требующей дополнительной психической энергии и обязательств перед определенными идеями. Различные работники могут реагировать по-разному. В такой ситуации предполагается, что руководитель должен иметь чувственное понимание этих различий между одним человеком и другим и, что более важно между одними социальными группами и другими. Руководитель должен уравновесить спрос, возникающий из этих меняющихся характеристик человека в сложной системе организации, с тем, чтобы одна модель организации не утверждала свои права даже в том случае, когда, с гуманистической точки зрения, она может восприниматься как идеальная.

Любой руководитель должен понимать, что в организации имеют место многочисленные конфликтующие и противоречивые силы человека, избежать которых - дело нереальное. Должно быть осознание разнообразия противоречий, определяемых концепцией тотального

человека (рассматривающей человека как тотальную личность, как работника, члена своей семьи, как человека с меняющимися интересами, приоритеты которых не фиксированы) - и использование своего опыта в разработке системной ориентации в направлении человека и организации. Это требует более сложного балансирования между меняющейся структурой и меняющимся поведением, что становится возможным в том случае, если система организации понимается с точки зрения множественности взаимодействующих переменных и моделей поведения, применяемых технологий, общения, информации и механизмов мотивации и т.д., если она понимается как отражающая социальную реальность организация, а не то, что хотелось бы считать идеальным стереотипом.

Тренировка в налаживании контактов и формирование коллектива может и должна основываться на анализе поведения людей. Этот метод является составной частью самой широко распространенной в экономике мотивировочной и коммуникативной модели. Своим распространением в ряде стран, метод человеческого поведения обязан тому обстоятельству, что он предполагает изучение всего человека как единого целого, а также просто и понятно объясняет человеческое поведение. Классические фундаментальные основы этого метода таковы: сценарный анализ, игровой анализ, анализ личности, анализ взаимодействий.

Очень часто, понимая, что можно получить лишь временные преимущества в результате установления удобных, экономически выгодных межличностных отношений, руководители пришли к выводу, что вина заключается не в том, что они делали, а в неспособности работников оценивать то, что они делали. Происходит это от того, что не было так называемой "тренировки восприимчивости". Можно проводить интервью, инструктажи, брифинги, но не слушать того, что говорят подчиненные. Объясняется это очень просто с психологической точки зрения - люди хотят воссоздать самих себя, в результате не получается двухсторонние контакты. Следовательно, для эффективной мотивации посредством коммуникации необходима еще одна составляющая - тренировка восприимчивости.

В каждой стране проблемы коммуникации и ее формы корнями уходят в исторические, национальные, национально-культурные традиции.

Например, среди японцев избегать аргументации и относиться неодобрительно к получению или требованию четких ответов "да" или "нет". В японской культуре существует пристрастие к пониманию без слов, к молчаливой обоюдной осведомленности и скрытому смыслу "Вы знаете, что я имею в виду" в беседе. Даже трудовые отношения между администрацией и профсоюзами подвержены этой традиции. Несомненно, что американцам, которые с раннего возраста были воспитаны так, чтобы ценить ясное выражение мнения, трудно понять такой аспект поведения японцев.

Другое отличие состоит в том, что процесс принятия решения в японской фирме основан на методе “снизу вверх”, в то время как подобный же процесс в США использует метод “сверху вниз”. Японский метод очень близок к так называемому “рингисэй”, который буквально означает “почтительный опрос”.

Примером этого процесса может быть следующая ситуация: государственный служащий низшего ранга, сталкиваясь с проблемой, требующей стратегического решения, подготавливает проект рекомендаций. Этот проект затем рассылается всем заинтересованным лицам не только на горизонтальном, но и вертикальном уровнях для получения одобрения, заверенного официальным штампом. Благодаря такой системе японские фирмы достигают высшей степени коммуникации, согласованности и координации в своей деятельности. Такие отличия процесса принятия решений в японских фирмах от американских затрудняют понимание американскими руководящими работниками хода мыслительного процесса японских фирм.

Определенный интерес представляет характер, формы коммуникаций на японских предприятиях. Наблюдатели японской системы управления проанализировали причины и характеристики преданности служащих своим фирмам. Традиционно принятое определение было основано на теории, что долг перед компанией по своей сущности является основанием для развитого чувства преданности в Японии.

При ближайшем рассмотрении, однако, вскрываются дополнительные и значительные факторы, обосновывающие мотивы, которые ранее не исследовались. Эта недооцениваемая внутренняя характеристика японской системы управления в конечном счете приводит к преданности служащих компании.

В области деловых отношений Японии существует практика, выражающая развитие индивидуальностей управляющих. Осуществляться это может через специальную тренировочную программу, тип последнего изменяется в зависимости от организационной структуры компании и технологии производства. По этой программе, во-первых, осуществляется тренировка, напоминающая по стилю учебу, создает между вновь нанятыми служащими и его руководителем тот путь воспитания, который приводит к известной в настоящее время системе преданности японца к своей фирме. Эта лояльность воспитывается компанией в соответствии с принципами доктрины “плыть или тонуть” на ранних стадиях подготовки. начальная взаимосвязь превращается в эмоциональную и профессиональную связь и в конечном счете формирует преданность самой компании.

Таким образом, учитывая факт, что японские служащие обладают высоким чувством лояльности, внимание фокусируется не на специфических особенностях компании, а на специфике обучения. Почти новым служащим и его руководителем. Обе эти индивидуальности

оказываются прочно связанными между собой психологически и профессионально в результате особого стиля тренировки, существующей в японских фирмах, вне зависимости от степени формальности и структуры, принятых в организациях.

Непосредственный руководитель, как индивидуальность, является источником, формирующим чувство лояльности в подчиненных. Это чувство усиливается производственной зависимостью при частых социальных контактах служащего и руководителя. И в самом деле, существует чувство преданности, укрепляемая эмоциональной связью между руководителем и подчиненным через социальные контакты вне работы, например, встречаясь вечером, за рюмочкой саке. Такие социальные связи укрепляют профессиональные связи, постепенно подчиненный начинает ожидать указаний и советов от своего руководителя.

Рассмотрим процесс подготовки менеджера младшего уровня в крупной японской сталелитейной компании. После приема на работу, служащий прошел интенсивную подготовку по полной программе, рассчитанной на 1 год на одном из производственных предприятий фирмы. Уникальность подготовки служащего объяснялась его зависимостью с “сэмпэй” (официально назначенным непосредственным руководителем), который наблюдал и оценивал его поведение. Только после завершения пятилетнего периода, в течение которого его поведение постоянно контролировалось, начинающий менеджер был признан ответственным лицом. Собранные оценки, наиболее важный фактор за весь пятилетний период, явились основой рекомендации руководителя секции и определили размеры премиальных средств и будущее продвижение по служебной лестнице. Кроме того, два или три раза в неделю начинающий менеджер присоединялся к своему непосредственному руководителю и руководителю секции, чтобы вместе провести вечер. Этот вид общения рассматривался как такой же важный, как выполнение производственных обязанностей, так как многие серьезные для фирмы и ее деятельности вопросы решались в это время.

В другом случае менеджер, занимающийся вопросами эксплуатации в отделе производственного контроля носит название “кахо” (эквивалент руководителю подразделения в Западной терминологии). “Кахо” в иерархии компании занимает промежуточное место между главным клерком и главой отдела. После работы в течение десяти лет в составе фирмы, действия “кахо” направлены на повышение. Но, для того, чтобы заслужить повышение по службе он сам должен быть оценен коллективом подчиненных как хороший воспитатель. “Кахо” несет ответственность за подготовку своих подчиненных для замены его в будущем. Таким образом, его собственный служебный рост возможен только при успешной подготовке подчиненных.

“Кахо” проводят большую часть времени, занимаясь подготовкой подчиненных с целью обеспечения их более эффективной работы в организации, т.к. в конечном счете подго-

товка подчиненных будет иметь своей целью их замену. Связь между руководителем и подчиненным не носит отпечатка соревновательности, т.к. оба могут добиться индивидуальных успехов только в условиях взаимной связи.

На этой стадии, главной заботой “кахо” является его собственное продвижение и хорошее выполнение своих обязанностей во вверенном отделе. “Кахо”, в качестве менеджера, склонен больше думать о своих проблемах, чем о вкладе в дела фирмы. Это результат возрастающей ответственности и отсутствия персональной связи между ним и его непосредственным руководителем “бахо”, или главой группы отделов. С этого момента, в карьере менеджера исчезает соответствующая лояльность или сильная зависимость, которые ранее были необходимы для его продвижения.

Сущность и восприятие лояльности служащим изменяются от сознания подчиненности конкретному руководителю до общей ответственности перед всей компанией на более высоком уровне.

Можно сделать вывод, что индивидуальное обучение в японских фирмах развивает преданность сотрудников фирме. В отличие от мгновенного и спонтанного чувства по отношению к фирме, лояльность постепенно воспитывается в начинающих менеджерах их непосредственными руководителями. Таким образом формируется психологическая и эмоциональная связь с организацией. Социальная активность становится неотъемлемой частью тренировочного процесса и прочные связи формируются между руководителем и подчиненным в пределах профессиональной деятельности фирмы. Но, по мере возрастания ответственности начинающего менеджера и по мере снижения роли тренера, исчезает личность, к которой обращены эмоции молодого менеджера. После того, как подчиненный перерастает эту учебную роль, связь растворяется в более общем представлении о преданности, обращенном по направлению к своей фирме.

Следует отметить, что проблема обучения руководителей является значимой не только для японцев, но и для многих стран, так, например, создана программа подготовки будущих руководителей CREEP (Cracy Tхecutive Education Program), которая использовалась в Шведской школе экономики и делового администрирования при институте менеджмента HANKLED.

Цель данных программ - научить руководителя соединять интересы организации и работников, посредством различного набора мотивационных средств. Поскольку важнейшая задача руководства - выдвигать четко определенные конкретные цели, с которыми могут идентифицировать свою деятельность сотрудники. Это происходит лишь тогда, когда руководство и персонал организации видят друг в друге естественных партнеров. Поэтому, стро-

го говоря, проблема мотивации производственной деятельности персонала не существует сама по себе.

Четко поставленная и конкретно аргументированная целевая установка работы предприятия должна исходить из необходимости интеграции в нее интересов производственного персонала. Сотрудники не нуждаются в какой-то отдельной мотивации, она должна совпадать с фирменной. На этой основе возникает “корпоративная идентичность”. Если руководство фирмы не располагает обоснованной и приемлемой для сотрудников стратегией деятельности, у производственного персонала не будет возможности идентифицировать с ней свою деятельность. В этом случае и нужны данные программы обучения мотивации, но не сотрудникам, а руководителям.

Решающим методом выработки обоснованной корпоративной концепции и является система внутрифирменной коммуникации. Она позволяет глубоко осознать и усвоить основные положения, с тем, чтобы каждый сотрудник сформулировал собственный вывод и уяснил, может и желает ли он идентифицировать свои цели с основными целями предприятия. Без такой интеграции происходит “внутреннее отключение” сотрудника.

Конечно, перспективы данных программ не свободны от потенциальных проблем. Неожиданное изменение условий работы и будущих перспектив экономического развития, расстраивает и лишает надежды менеджеров, в особенности начинающих, чьи побудительные мотивы к работе в значительной мере объясняются предположением, что фирма заботится о них и ответит на преданность их служебным ростом.

Таким образом, мы можем сделать заключение, что определенное количество факторов из оценки труда, мы можем вывести из сферы стимулирования и перенести в поле коммуникации - моральной мотивации. Которые имеют прочные механизмы их реализации.

Следовательно, можно определить конкретные формы нематериальной мотивации : культура предприятия (система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм) посредством следующего инструментария - устав предприятия, принципы руководства, стиль руководства, цель : понимание и признание целей деятельности предприятия, ориентация на перспективу ; идентификация с организацией (образ предприятия в глазах персонала) посредством различных форм информации о предприятии, с целью идентификации с предприятием, чувство принадлежности к предприятию; система участия (участие работников в распределении общего результата, участие в капитале и развитие сотрудничества) с целью на кооперативность в поведении; принципы руководства (предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными) посредством положений по основным принципам, управление на основе личного примера, управленческий тренинг с целью совместного и конструктивного сотрудничества, поло-

жительного отношения к сотрудникам, ответственность и самостоятельность руководителей; обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ), инструментарий - безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха, забота о работниках, с целью социальной защиты и интеграции с предприятием, социальной ответственности по отношению к другим, повышением трудовой активности; привлечение к принятию решений (согласование с работником определенных решений) - делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения с целью участия в принятии решений, вовлеченности в дела предприятия, принятие на себя ответственности; кружки качества (посредством рабочей группы, проектного коллектива) с целью качественной работы и самоконтроля, создание коллегиальности в обращении с членами группы; автономные рабочие группы (организационные единицы самостоятельно, организующие свою работу) в качестве рабочих бригад, проектных коллективов, создаваемые для выполнения определенных заданий с целью мотивации ответственности, взаимопонимания, самостоятельности группы; организация рабочего места (оснащенность рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников) с целью удовлетворенности состоянием рабочего места, достижение удовлетворения от работы, и удобства; кадровая политика (планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации, учет потребностей и способностей работников) посредством повышения квалификации, семинаров, тренингов, программ с целью мобильности и гибкости использования работников, самостоятельности, творческой деятельности; регулирование рабочего времени (гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работников) посредством сокращения рабочего времени, скользящих графиков, неполного рабочего времени и т.д. с целью ответственного и сознательного использования рабочего времени, привлекательности труда, эффективности использования рабочего времени; информированность работников (доведение информации до работников) посредством средств СМИ организации с целью мышления и деятельности с позиций интересов предприятия; оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям) посредством различных методов оценки поведения работников с целью положительного влияния на поведение и развитие личности.

#### **Глава 4.2. Мотивация временем – современная форма мотивационного менеджмента**

В американском пособии по менеджменту содержатся следующие рекомендации относительно времени руководителей:

"Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь. Тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь."

"Время - самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим."

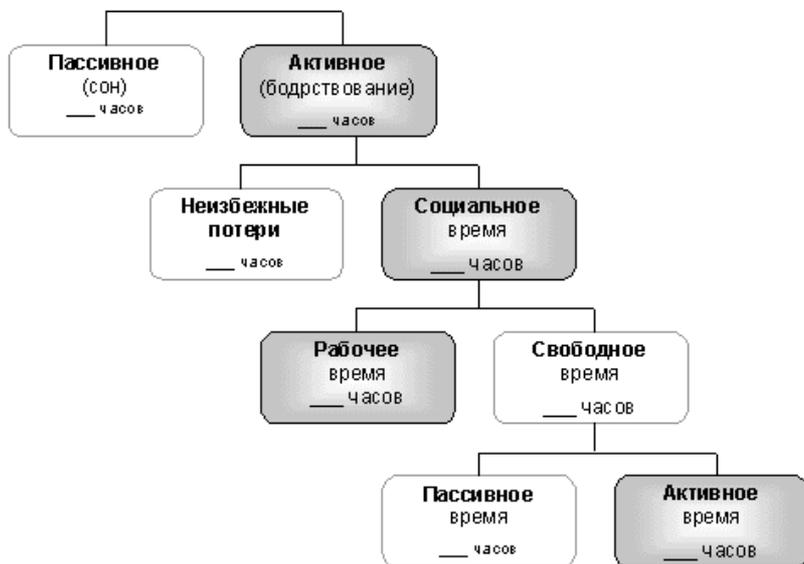
"Удачливые руководители обладают разными чертами характера и качествами. Но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций или досуга."

"Самое важное в вашей жизни - это, в конечном счете, Ваше время."

**Структура календарного времени.** В границах календарного времени различают пассивное и активное время (сон и бодрствование). В свою очередь, в активном времени выделяют объективно неизбежные потери времени и социальное время, которое делится на рабочее и свободное.

Управление временем должно охватывать рабочее и свободное время. Чем экономичнее, разумнее используется рабочее время, тем более высоко в условиях рыночных отношений денежное выражение результатов управления им. Поэтому экономить рабочее время, свое и персонала, есть главная задача делового человека.

Свободное время прямо определяется длительностью рабочего времени, оно обратно пропорционально рабочему времени. Свободное время - это временное пространство для духовного и физического развития. В его границах также выделяют пассивное и активное время. Пассивное свободное время есть прямая его потеря. Активное свободное время составляет истинное богатство делового человека (самообразование, культура, спорт, туризм и т.д.)



На современном этапе развития нашего общества как и в прошлом, хотя в меньшей степени созданы объективные условия для гармоничной духовной жизни всех социальных групп общества за счет более широкого доступа к культурным ценностям, повышения образовательного, творческого и культурного уровня за счет рационального использования рабочего и свободного времени.

В условиях вхождения в рыночные отношения российской экономики одной из важнейшей задач является более рациональное использование рабочего времени, сокращение его непроизводительных затрат и потерь, увеличение границ свободного времени вызывает особую озабоченность, так как потери рабочего времени, как прямые, так и скрытые неуклонно возрастают на предприятиях разных форм собственности, включая научно-исследовательские организации, органы управления.

***Гибкие режимы рабочего дня - резерв рационального использования рабочего и свободного времени.*** Нестандартные режимы рабочего времени и их разновидность - "гибкие" графики рабочего времени получили свое применение в середине 60-х гг. в ряде стран Западной Европы (ФРГ), что вызвало повышенный интерес в странах мировой системы и непосредственно в нашей стране.

Широко внедряя нестандартные режимы рабочего времени, западные фирмы, таким образом, находили оптимальные формы с учетом их интересов и сочетания времени работы активной части основных фондов и времени работы наемных рабочих, УР и служащих. К нестандартным режимам относятся "сжатые" недели, графики неполной занятости, "гибкие" графики работы. Форма организации труда, именуемая "сжатой" рабочей неделей, довольно широко распространена в США и Канаде. Так, в США в 1980 г. 2,7% полностью занятых работников имели "сжатую" рабочую неделю. Экспериментальная программа федерального правительства США по так называемым нестандартным режимам рабочего времени, начатая в 1979 г., предусматривает 3 разновидности "сжатой" недели: 4 дня по 10 ч., 3 дня по 13 ч. 20 мин. и 9 дней по 9 ч. Такой порядок устанавливался в пределах 2-недельного периода.

Практикуются и такие варианты "сжатой" рабочей недели: предлагается на выбор трудиться либо с понедельника по четверг ( по 10 ч. в день), либо с пятницы по воскресенье (3 дня по 12 ч.). Кто же "добровольно" соглашается на такое "расписание"? Например, на одном предприятии, изготовляющем электронное оборудование для медицины, 85% численности бригад, работающих с пятницы по воскресенье, составляли студенты. Графики неполной занятости вводятся фирмами по добровольному соглашению рабочих, а чаще в принудительном порядке. Годовой бюджет времени, например, устанавливается 120 дней в году по 10 ч. или 240 дней по 5 ч. По таким графикам в 1992 г. в США работало 19,3% рабочих и служащих, в ФРГ - 9,5%, во Франции - 7,1%.

Предприниматели идут на применение графиков неполной занятости, заботясь исключительно о повышении эффективности производства и использования наемной рабочей силы. Преимущественно по графикам неполной занятости трудятся неквалифицированные рабочие, а также замужние женщины с семейной нагрузкой, студенты, сочетающие учебу и работу по найму, пожилые люди, имеющие ограниченную трудоспособность. В целях повышения интенсивности труда, уменьшения потерь рабочего времени в странах Западной Европы и США применяются различные методы организации труда на основе "гибкого" рабочего времени. Из научной литературы известно, что "гибкие" графики рабочего времени имеют много форм и разновидностей и названий: "скользящее рабочее время", или "скользящее время" в ФРГ; "изменяющиеся часы" в Бельгии, "гибкие часы" в Швеции; "гибкое время" в США, - суть которых заключается в том, что работникам предоставляется свобода для установления своего собственного графика рабочего времени за пределами твердо установленных обязательных часов. Гибкое время применяется преимущественно для инженерно-управленческих работников.

Опыт применения "гибких" режимов показал, что в США 11,9%, или 7,6 млн. человек несельскохозяйственных наемных рабочих, занятых полное рабочее время, трудятся по "гибким" графикам. Среди служащих федеральных служб их доля достигает 25%, среди рабочих обрабатывающей промышленности - 7,9%.

Во Франции "гибкие" графики применяются на 20 тыс. предприятий. Ими пользуются 70% административного персонала банков, почти треть наемных работников страхования, четверть - в фармацевтической и химической промышленности, 17% - в электронике, 10% - в автомобильной промышленности и 4% - в ремеслах и строительстве.

В Германии из 26 млн. занятых системами ГРВ пользуются 5 млн. рабочих и служащих.

Социологи зарубежных фирм неоднократно обследовали работников, работающих по "гибким" графикам, и убедились в их высокой эффективности. Да по-другому и быть не должно, предприниматель не может допустить, чтобы его рабочие, УР трудились с низкой производительностью труда.

Так, одна из крупнейших компаний США по производству электронной аппаратуры "Хьюлетт-Пакард", начавшая вводить гибкий график рабочего времени на своих заводах в 1972 г. (сейчас на эту систему переведено 90% всех рабочих), спустя 3 года после начала эксперимента провела обследование. Среди работников различных категорий были распространены анкеты, в которых предполагалось указать, как повлияло внедрение "гибкого" графика на различные стороны их производственной деятельности и личной жизни. Были получены следующие результаты (см. табл. 12.4).

Большинство опрошенных (97%) высказались за то, что система "гибкого" графика рабочего времени принесла неоспоримый успех, 2% - некоторый успех, и только 1% заявили, что система оказалось неэффективной.

Думается, целесообразность их широкого применения на наших предприятиях не вызывает сомнения. Однако применение той или иной формы организации рабочего времени по нестандартным режимам должно осуществляться с учетом специфических особенностей трудового коллектива.

На предприятиях нашей страны первые "гибкие" графики получили свою "прописку" в начале 70-х гг. на некоторых предприятиях как среди служащих аппарата управления, так и производственных структурных подразделений. Уже в 1980 г. "гибкие" графики применялись в 13 трудовых коллективах. В 80-х гг. их применяли сотни промышленных предприятий и объединений, научно-исследовательских институтов, проектно-конструкторских организаций разных регионов нашей страны.

Сущность гибких графиков состоит в том, что работник не связан со строго установленными часами начала и завершения работы и ему самому в определенных пределах предоставлено право планировать свою загруженность в течение рабочего дня. Он сам, в рамках установленного диапазона допускаемых отклонений, определяет конкретное время начала и окончания работы и общую ее продолжительность на данный рабочий день. Недоработанные или переработанные при этом часы по сравнению с нормальной продолжительностью рабочего дня учитываются в следующие дни недели.

Однако применение таких режимов работы возможно лишь при обязательном соблюдении двух основных условий. Первое условие предусматривает обязательное ежедневное присутствие на работе всех работников в определенную часть (интервал) рабочего дня (твердо установленные часы), служащую для обеспечения нормального ритма работы всего подразделения и поддержания необходимых контактов между работниками и руководителями, а также внешних контактов.

**Таблица 4.1 - Мнения респондентов о социально-экономической эффективности применения "гибких" графиков (%)**

Показатель социально-экономической эффективности	Ответ		
	положительно	никак не повлияло	отрицательно
Производительность труда	58	38	4
Работоспособность	59	29	8
Опоздания	81	14	5
Невыходы	59	41	-
Отпуск по болезни	51	48	-

Связь с клиентами	31	53	16
Безопасность труда	40	53	7
Моральный дух	93	6	1
Транспортные условия	93	7	-
Общение с людьми	32	61	7

Второе условие требует обязательной отработки каждым работником определенного (установленного законом) количества часов либо в течение рабочей недели, либо месяца, в зависимости от принятого в данном трудовом коллективе учетного периода.

Следовательно, помимо гибкой, т.е. меняющейся по усмотрению работника, части рабочего дня, предусматривается также твердо установленное время обязательного ежедневного присутствия на своих рабочих местах всех работников подразделения. Обеденный перерыв при этом также может быть либо строго фиксированным по своей общей продолжительности, либо тоже гибким в оговоренных пределах.

Таким образом, рабочий день при применении ГРД условно разбивается на 3 части: два гибких интервала времени - в начале и в конце рабочего дня; твердый интервал между ними, разделенный, в свою очередь, также на две части обеденным перерывом.

Подобные режимы работы практически могут использоваться при любой продолжительности рабочего дня. Особенно широки возможности для их применения в сфере управленческого труда, в том числе для инженерно-управленческих работников, служащих в учреждениях и научно-исследовательских организациях. На основе данных отдельных предприятий и организаций, применяющих такие графики, можно сделать бесспорный вывод об их целесообразности и эффективности.

Конечно, реализация нового распорядка дня требует большей собранности и деловитости и от руководителей. Прежде всего это касается совершенствования планирования и контроля, организации работ и улучшения условий труда. Четкость задания, выданного начальником отдела или главным специалистом, позволяет им прийти к более глубокой оценке деятельности подчиненных.

В целом, к преимуществам "гибкого" графика рабочего времени можно отнести следующие: отказ от предписанного начала работы освобождает работников от боязни опоздания; индивидуальный график позволяет лучше согласовать рабочий и семейный распорядок дня, работающий может спокойно отвести детей в дошкольное учреждение и в школу, встретить их после занятий, больше времени уделять их воспитанию и т.д.; при необходимости поездки за город появляется возможность раньше уйти с работы и прийти на следующий день позже; отпадает необходимость отпрашиваться у администрации для посещения врача или по другим причинам личного характера; возможность выбора времени начала и оконча-

ния работы позволяет избежать часов "пик" на транспорте и значительно снизить утомляемость в пути; более рационально будет использоваться свободное время.

Новый режим оказался выгодным и для предприятий. Снижение производительности в конце рабочего дня сводится до минимума: работники стремятся до ухода закончить начатую работу. Значительно (на многих предприятиях вдвое) сократилось число невыходов на работу и особенно кратковременных отлучек с разрешения администрации, снизилась заболеваемость. На крупных предприятиях сами собой решаются проблемы, связанные с одновременным приходом и уходом большого количества работников. Внедрение гибкого графика способствует снижению текучести кадров, в результате чего сокращаются затраты на их подготовку.

Применительно к предприятиям различных организационно-правовых форм собственности можно рекомендовать:

1. Наиболее приемлемые с практической точки зрения сегодня могут быть методические рекомендации по применению "гибкого" режима рабочего времени, которые содержат основные организационные и методические принципы перехода предприятий, организаций и учреждений на новый режим работы.

Методика содержит: основные положения, рекомендуемый порядок и организацию работы по режиму ГРВ, организацию и методику проведения исследований перед его внедрением, методику учета и контроля использования рабочего времени, рекомендации по оценке эффективности применения режима ГРВ.

Особенностью режима ГРВ является то, что при его использовании весь рабочий день делится на пять периодов:

- начало работы по "гибкому" графику (работник приступает к работе раньше или позднее установленного времени);
- обязательное присутствие всех работников в первой половине рабочего дня;
- начало и окончание обеденного перерыва по "гибкому" графику;
- обязательное присутствие всех работников во второй половине рабочего дня;
- окончание работы по "гибкому" графику.

Обязательное условие режима ГРВ - полная отработка фонда рабочего времени (сменного, недельного или месячного в зависимости от типа ГРВ). Тип ГРВ определяется длительностью учетного периода использования рабочего времени, к концу которого каждый работник должен обеспечить баланс времени. В исключительных случаях допускается несбаланс времени в пределах + 10 ч., что оформляется разрешением руководителя. Систематическое нарушение баланса отработанного времени является нарушением трудовой дисциплины и может повлечь отмену режима ГРВ для данного работника.

2. При социально-экономической оценке эффективности режима ГРВ рекомендуется учитывать факторы:

- экономию фонда рабочего времени за счет ликвидации опозданий, кратковременных отпусков с разрешения администрации, а также уменьшение случаев невыходов на работу по личным мотивам;
- повышение производительности труда и качества работы за счет наиболее эффективного использования периодов максимальной работоспособности в течение рабочего дня;
- сокращение непроизводительных затрат рабочего времени в периоды "вынужденного простоя" по техническим и производственным причинам;
- сокращение работы в сверхурочные часы;
- уменьшение потерь рабочего времени, связанного с временной нетрудоспособностью;
- улучшение социально-психологического климата в производственном коллективе;
- уменьшение текучести кадров из-за неудовлетворенности трудом, связанной с условиями и режимом труда;
- улучшение использования структуры затрат свободного времени.

3. Обязательным условием внедрения "гибких" режимов времени является этап изучения общественного мнения членов трудового коллектива путем проведения социологического опроса до его внедрения и после с целью разработки комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

При изучении вопроса о целесообразности внедрения ГРВ необходимо учесть в полном объеме такие моменты: где будет внедряться ГРВ (цех, отдел, лаборатория, бюро); возрастные особенности и пол, стаж работы обследуемых; группировка членов трудового коллектива по категориям и профессионально-должностным группам (руководители предприятий, структурных подразделений, конструкторы, технологи, экономисты, рабочие); образование работников, семейное положение; информированность работников ГРВ; виды нестандартных режимов (ГРВ, "сжатая" рабочая неделя); количество детей в семье; как часто работники берут отпуск без содержания и отработывают ли эти отпуска; желают ли переходить на ГРВ; избранные формы разъяснительной работы о преимуществе работы по ГРВ; положительные и негативные аспекты внедрения ГРВ при изучении общественного мнения об эффективности работы по ГРВ на результаты работы - и разработать критерии оценки (влияющие положительно и отрицательно): положительные (повышение производительности труда, улучшение качества работы и продукции, сокращение потерь рабочего времени, отпусков

без содержания; снижение заболеваемости, улучшение дисциплины труда, транспортных условий и вне рабочего времени, связанного с производством, рациональное использование свободного времени, улучшение морально-психологического климата, повышение социальной и творческой активности, сокращение сверхурочных работ, устранение нервного напряжения и появление чувства свободы); отрицательные (ухудшение использования рабочего времени, дисциплины труда, рост финансовых затрат на приобретение оборудования для учета рабочего времени и материальных затрат в связи с расширением границ продолжительности рабочего дня).

4. Решение о внедрении "гибкого" рабочего графика принимается самими трудовыми коллективами в соответствии с законом РФ.

5. Учет рабочего времени каждого работника, работающего по "гибкому" графику, осуществляется:

- традиционными методами (вручную);
- при помощи механических суммирующих аппаратов, контрольных часов;
- с помощью ЭВМ и специальных электронных устройств;
- самоконтролем.

*Вопросы :*

1. *Мотивация временем: в чем состоит суть такой мотивации?*
2. *Какие элементы включаются в структуру рабочего времени и каковы пути его рационального использования?*
3. *Какую роль в бюджете времени управленческого работника играет вне рабочее время, связанное с производством?*
4. *Какие элементы следует включать в структуру свободного времени и какую мотивационную роль оно оказывает на деятельность и творческую активность работников?*
5. *Какими мотивами руководствуются менеджеры предприятий при введении "гибких" режимов рабочего времени среди работников?*
6. *Какими критериями определяется социально-экономическая эффективность использования рабочего, вне рабочего и свободного времени?*

### **Глава 4.3. Современные формы мотивационного менеджмента в России и за рубежом**

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране.

В целом для России характерны следующие особенности для мотивационного менеджмента.

**Первой** отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

**Вторая** отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и неизблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

**Третья** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

**Четвертая** отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11,3% - не учитывают.

**Пятая** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих ра-

ботников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

**Шестая** отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д.). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

**Седьмая** отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России и КНР в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

**Восьмая** особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана в 1000 защищенных докторских и кандидатских диссертаций, но изменение политической и экономической ситуации, допустим, в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

**Формы и системы оплаты в зарубежных фирмах.** В отличие от наших форм и систем материальной мотивации (сдельная, повременная и их разновидности) в фирмах зарубежных стран в управлении материальной мотивации применяются принципиально другие формы и системы оплаты труда работников предприятий, которые схематично приведены на рисунке 4.2. с кратким комментарием этих форм и систем.

**Дифференциальные системы заработной платы.** Здесь предусматривается применение повышенных тарифных ставок (расценок) для оплаты труда работников, выполняющих и перевыполняющих высокие нормы. Не выполняющих эти нормы оплачивают по пониженным ставкам (расценкам).

**Эмпирические системы заработной платы.** Предусматривают повышенную оплату труда по пониженной тарифной ставке при условии выработки, составляющей от  $4/3$  до  $3/4$  высокой нормы.

**Комбинированные системы.** Представляют собой сочетание дифференциальных и сдельно-регрессивных систем. Особенность состоит в том, что устанавливается определенный уровень выработки, при достижении которого тарифная ставка работника повышается.

**Однофакторные системы заработной платы.** Предусматривают изменение уровня заработной платы в зависимости только от одного фактора - выработки. Они применяются на предприятиях с низким уровнем механизации и с высоким удельным весом ручного труда.

**Многофакторные системы заработной платы.** Представляют собой разновидность повременной и сдельной оплаты труда, которые применяются в высокомеханизированных производствах.

**Всефакторные системы заработной платы.** Предусматривают применение технологических надбавок к норме времени и направлены на повышение интенсивности труда работника.

**Сдельно-регрессивные системы.** Построены таким образом, что, начиная с определенного уровня выработки 100% и выше (норма) рабочий оплачивается по повышенной тарифной ставке.

Перечисленные выше формы и системы оплаты труда дополняются их разновидностями, называемыми именами их авторов (рис.4.2.).

Организация оплаты труда в фирмах многих стран строится исходя из реально складывающихся ситуаций и исповедуемой фирмой мотивационной политики. Структура такой мотивационной модели приведена на рисунке 4.3.

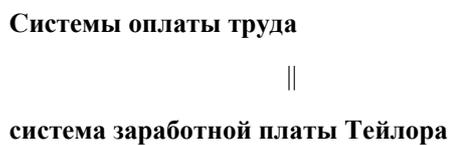
Как видно из данного рисунка, руководство фирмы при разработке модели мотивации вырабатывает главные и частные цели, на достижение которых будут направлены усилия всех работников, порядок и дифференциация ставок оплаты труда и выплат из социальных

систем, а также соблюдение при этом определенных условий (юридических, технических, экономических).

### **Формы и системы оплаты труда в зарубежных странах**



**Рис.4.2. Организация премирования на основе личного трудового вклада**



**система заработной платы Мерика**

|

**система заработной платы Ганта**

|

**система заработной платы Бигелоу**

|

**система заработной платы Бигелоу-Кнеппеля**

|

**система заработной платы Эмерсона**

|

**система заработной платы Барта**

|

**система заработной платы Роуэна**

|

**система заработной платы Хэлси**

|

**система заработной платы Бедо**

**Рис.4.3. Именные системы заработной платы**

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий

автор обозначает понятием "ориентация на работу" ("work orientation"). Эта проблема имеет два аспекта.

I. *Количественный аспект* - какое место в жизни занимает работа или "центральность работы" ("centrality of work"). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

а. Рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

б. Семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот.

в. Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики - к повышению роли семьи.

II. *Качественный аспект*. Здесь используется понятие "работа для вознаграждения" и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унижительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс "рабочих усилий" по следующей формуле:

$$s = w/c,$$

где  $w$  - количество рабочих дней,  $c$  - общее количество дней. У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 - 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых - два ребенка) - 0,36.

Существуют три основных типа ожиданий от работы - инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностными - разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными - желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики иде-

альной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок; легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для "серых воротничков" по сравнению с "белыми" - высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: "Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься" получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

**Система PFP в США и Западной Европе.** Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе "fat cat". Согласно данным, полученным в 1999 г. *23<sup>rd</sup> Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey*, за предшествовавшие шесть лет процент средств, которые компании направляли на PFP-программы, увеличился на 50%.

Существует множество типов *гибких схем оплаты труда*. Упомянем основные из них.

**1. Комиссионные.** Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее "прямой" PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только *Walt Disney Co.*)

**2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.** Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели та-

кого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании *United Airlines Inc.* Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников *UAI*. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении RFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. **Специальные индивидуальные вознаграждения** в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые *hot skills*). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии "звездам" компании.

4. **Программы разделения прибыли.** При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. **Акции и опционы на их покупку.** При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы RFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная RFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов. Во-первых, это *оценка организационной культуры* использования PRP. Во-вторых, *анализ ситуации на рынке*. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это *оперативность действий*, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-четвертых, *долгосрочность внедряемых программ*. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, *премирование "звезд"*, т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, *наделение менеджеров полномочиями*. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, *экспериментирование*. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема "оплата против риска", которую используют сотрудники компании *Xerox*, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения. Часто сомнению подвергается тот факт, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при PFP. Чтобы преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Второй пункт критики в том, что PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя сейчас все чаще применяются именно "командные вознаграждения"). Критикуют PFP и по некоторым другим поводам. В то же время данная система приносит организации большие дивиденды в виде высокой мотивации сотрудников, роста отдачи от них и как итог увеличение прибыли всей компании.

**Нефинансовые вознаграждения.** Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечат-

ления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) - категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные RFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, *льготы, связанные с графиком работы*. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, *материальные нефинансовые вознаграждения*. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые "послабления" сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные *общефирменные мероприятия*, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы от-

несли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, которые мы бы назвали "*вознаграждения-признательности*". Эта категория нематериальных вознаграждений является, на наш взгляд, самой значимой. Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри самолета увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

В-пятых, *вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника*. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, *вознаграждения, связанные с изменением рабочего места*. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы "пакета услуг". При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

**Делегирование полномочий.** В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий ("empowerment"). Под этим понимают такой процесс,

при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время "кружки качества", в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг (benefits) в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от конкретной страны, отрасли или группы персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников. Однако уже к середине 1960-х годов стали очевидны проблемы традиционного подхода к предоставлению дополнительных выплат и социальных услуг, когда относящиеся к одному иерархическому уровню сотрудники имели право на одинаковые по стоимости и ассортименту наборы соответствующих выплат и услуг. Работодатели отмечали, что влияние данных пакетов на мотивацию и показатели работы сотрудников значительно ослабло, поскольку их отдельные элементы имели различную ценность для различных сотрудников, и что сами эти сотрудники в подавляющем большинстве не имели ясного представления о реальных затратах компании на компенсационные пакеты. В качестве одного из решений проблемы и возникла идея гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг.

*Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг* предполагает, что работники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем перечня выплат и услуг те, которые, по их мнению, лучше соответствуют их потребностям и интересам. В большинстве случаев выбор ограничен общей стоимостью набора: работнику, например, может быть назван годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в перечне выплат и услуг. Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение из собственного кармана (вообще необходимо подчеркнуть, что долевое участие самого работника в финансировании соответствующих выплат и услуг всячески поощряется). С другой стороны, если работник не полностью использует свой лимит, он чаще всего может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Первым примером гибких программ стали широко известные в настоящее время программы «кафетерий» (cafeteria plan), появившиеся в 1960-х годах. Их внедрение в жизнь, однако, выявило и главные для того времени проблемы: с одной стороны, в условиях отсутствия современных компьютеров и программного обеспечения работодатели отмечали высокую сложность и дороговизну управления программами, а с другой — сами работники испытывали немалые трудности, делая свой выбор. К настоящему времени популярность гибких программ вновь значительно возросла, в том числе и потому, что большинство элементов таких пакетов не облагается налогами, и сам термин «гибкая система» имеет достаточно широкий диапазон значений. По мнению американских специалистов, например, можно говорить о следующих разновидностях гибких программ:

**Основная программа «кафетерий»** предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы видится в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и — с другой стороны — возможности для работодателя защитить первого от «плохого» выбора.

**Программа «буфет»** предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например стоматологических) за счет сокращения объема других (например страхования жизни).

**Программа «комплексные обеды»** предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д.

Наиболее типичными элементами пакетов в США являются медицинское страхование, страхование жизни, страхование от инвалидности, оплата стоматологических услуг, помощь в уходе за детьми и иждивенцами, оплата дополнительного отпуска и т.д.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных пакетов, осуществляется либо в ходе неформальных коммуникаций, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников (это характерно для крупных организаций с сотнями и даже тысячами сотрудников). В таком вопроснике работника обычно просят проранжировать ряд дополнительных выплат и услуг по степени их важности для него и его семьи, ответить, готов ли он пожертвовать частью своего заработка на финансирование дополнительных выплат и услуг сверх того, что ему предоставляет фирма, также просят указать пол, возраст, семейное положение, профессию и т.д.

Многочисленные обзоры 1980—1990-х годов показали, что и персонал, и работодатели чаще всего положительно оценивают гибкие программы: работники — объясняя это более высокой степенью удовлетворения своих потребностей и позитивным восприятием самой свободы выбора, работодатели — отмечая повышение мотивации персонала, усиление его лояльности к организации, более эффективный контроль над трудовыми издержками, а в ряде случаев — и их снижение. Но, как отмечают многие специалисты, «информирование персонала о предоставляемых выплатах и услугах не менее важно, чем сами эти выплаты и услуги», и в последние годы США, например, переживают настоящий бум в этой сфере. Так,

проведенный недавно Aon Consulting Benefacts опрос американских работодателей показал, что почти 75% респондентов в настоящее время осуществляют индивидуальное информирование своих работников об их финансовом вознаграждении.

Формы такого информирования самые различные: от неформальной беседы тет-а-тет до официального письма (employee earnings and benefits letter), подписанного менеджером по персоналу, или электронной почты, видеокассет, Интернета и интранета.

В целом можно заключить, что наличие гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг работникам способствует повышению результативности систем мотивации персонала.

На *Ericsson* премии составляют значительную часть компенсационных выплат. В настоящее время они привязаны к трем обстоятельствам: денежному потоку, операционной марже и ССП. Денежный поток и операционная маржа измеряются относительно всей корпорации *Ericsson*, а показатели карты выбираются из общего числа подразделений или сотрудников. (Следует не забывать, что на *Ericsson* не существует карты показателей для корпоративного уровня). Обычно поощрения привязаны к степени выполнения карты в целом, но иногда только к одному – двум показателям, выбранным из карты. Некоторые утверждают, что лучше включать карты показателей целиком, поскольку в противном случае существует опасность того, что отобранные показатели станут намного важнее, чем остальное содержимое карты. С административной точки зрения использование карты целиком также представляется более простым.

На *Ericsson Enterprise* функционируют системы премирования для руководства и для сотрудников. Они увязаны с корпоративными финансами и финансами *Enterprise*, а также со всеми, либо с избранными ключевыми показателями деятельности карты показателей *Enterprise* и конкретного подразделения. Спектр поощрений в форме доплат, для руководства, и для сотрудников весьма широк.

Действенность системы вознаграждений в организации зависит от многих факторов, и поэтому невозможно сказать, будут ли поощрения способствовать ССП -проекту. В данной главе мы обсудим, как согласовать между собой системы премирования и карты показателей, чтобы они продвигали реализацию намеченной стратегии. Похоже, что П. Друкер относится с недоверием к монетарным компенсациям, опирающимся на идею, которую мы будем называть *поведенческий контроль*. Она, состоит в том, что существует непосредственная связь между поведением и финансовым вознаграждением. Вероятно, эксперты по «управлению компенсационными пакетами» знают множество способов формирования вознаграждений, включая и другие виды поощрений. Мы ограничимся разделением между *поведенческим контролем* и *участием в прибылях*.

Когда планируется внедрить систему поощрений, первый вопрос, на который следует ответить, какова основная задача этой системы: *поведенческий контроль* или участие в прибылях. Если участие в прибылях, то системы поощрения будут служить главным образом методом определения того, как следует распределять прибыль среди членов организации. При этом структура карты показателей может использоваться для подведения итогов деятельности лица или группы. Далее, эта оценка деятельности будет определять то, как может быть распределена прибыль между сотрудниками (альтернативным механизмом распределения может быть, например, равное распределение прибыли между всеми сотрудниками).

Помимо этого, следует принять решение относительно того, какую прибыль распределять. В большинстве организаций прибыль исчисляется на различных уровнях организации: внутренний центр прибыли может отражать один доход, компания – другой, а корпорация – третий. Система участия в прибылях должна найти баланс между кооперацией и оптимизацией бизнес-единиц. Участие в прибылях собственного подразделения может привести к оптимизации деятельности в локальных интересах (и при этом создать чувство сосредоточенности и драйва). Одновременно с этим участие в прибылях более высокого уровня может содействовать кооперации (или восприниматься как неуместное, поскольку такие результаты слишком отдалены от сотрудника). В литературе часто утверждается, что наиболее уместно участие в прибылях более высокого организационного уровня, обеспечивающее кооперацию между подразделениями.

Если схема поощрения будет использоваться для прямого воздействия на поведение, то важно проанализировать премиальный пакет под другим углом зрения. Деньги, используемые в качестве топлива для работы модели поощрения, следует рассматривать как операционные расходы, которые не зависят от получения прибыли компанией. Эти расходы возникают в результате текущей деятельности, а не финансовых результатов. Может случиться, что «вознаграждения» (если компания искренне верит в ССП) будут выплачиваться даже в случае, если компания понесет убытки.

Существует еще одна общая причина, по которой поощрения следует увязать с картой показателей. Она относится не к логике «стимул-реакция», присущей большинству систем поощрения, а скорее к обязанности руководства продемонстрировать свою веру в карту показателей. Если компания готова премировать усилия своих сотрудников за достижения в развитии перспектив «Клиенты», «Процесс» и «Обучение и развитие», это является реальным доказательством их уверенности заложенных в гипотезы, карты показателей. Наличие этого основания уже служит достаточным поводом для формирования некоей системы поощрений, увязанной с ССП.

Мы утверждали выше, что любая организация, которая задумывается о взаимосвязи своей системы поощрения с картами показателей, должна осторожно и тщательно оценивать положительные и отрицательные стороны системы стимулирования с учетом конкретного контекста. Далее мы приведем несколько примеров из своего опыта, касающиеся того, как карты показателей можно встроить в систему премирования.

Сбалансированная система премирования должна основываться как на динамических, так и на результирующих показателях. По нашему мнению, сбалансированная система показателей должна не ограничиваться набором целей (относящихся к финансам, клиентам, процессам и обучению, а также росту), она также должна устанавливать баланс между динамическими индикаторами и результатами. Если система стимулирования содержит только единичные цели, или фокусируется исключительно на поведении или результатах, то мы не считаем ее сбалансированной.

Даже когда в карте показателей используются множество целей, существуют разные способы их использования. Однажды мы столкнулись с практикой агрегирования всех показателей в один обобщающий индекс. Несмотря на то, что этот единственный индекс является совокупностью различных показателей, поощрения будут основываться только на одном измерении. Можно утверждать, что при расчете денежного вознаграждения многомерная карта показателей, в конечном счете, будет приведена к одному измерителю. Однако, реальности более соответствует тенденция, когда заложенные в стратегическую карту показатели сохраняются и в схеме премирования. Чем прозрачнее система, тем лучше. Следует отобрать из различных направлений все или некоторые показатели и использовать их в качестве ясных переменных структуры премирования, отдавая предпочтение комбинированию опережающих и запаздывающих показателей.

Мы используем понятия «премии» и «вознаграждения» как синонимы, хотя мы и заметили, что иногда эти два термина интерпретируются по-разному. Термин «премия» описывает финансовую выплату, а «вознаграждение» может включать различные виды компенсаций. К тому же «премия» характеризует стимул, известный заранее, а «вознаграждение» может быть определено постфактум. Помимо терминологических нюансов, различия в интерпретации выражают ценностные различия сотрудников. Некоторые менеджеры относятся к финансовым поощрениям как к единственно возможному выбору, а другие экспериментируют с различными способами вознаграждения.

В литературе мы обнаружили примеры компаний, которым в силу существующих соглашений с профсоюзами не разрешали внедрять систему финансовых стимулов, и им пришлось искать адекватную замену в системе финансового премирования. При этом в качестве вознаграждения выступали не деньги, а баллы, которые можно было обменять на материаль-

ные ценности, такие как товары, билеты, оплата гостиниц. Хотя их и не называли финансовыми вознаграждениями, они обладали очевидной материальной ценностью (поскольку люди, получившие баллы, могли использовать их для приобретения того, что иначе они купили бы за деньги). Так что такие схемы премирования являются почти столь же финансово-ориентированными, как и денежные бонусы.

При разработке пакета вознаграждений компания должна отвлечься от финансовых и псевдо-финансовых доплат и вместо этого рассмотреть целый ряд иных видов вознаграждения, которые соответствуют потребностям и надеждам конкретного получателя. Вознаграждения могут варьироваться от материальных и очевидных предметов, обладающих рыночной ценностью (псевдо-финансовые вознаграждения) до нематериальных ценностей, которые получатель может высоко оценить, но на которые сложно установить цену (такие, как встреча с интересным лидером, посещение закрытого семинара или выделение времени на персональный проект).

*Skandia.* Связать индикаторы деятельности и бонусы было нелегко. Среди сотрудников существовала дифференциация и они хорошо знали, что определенные связи могут привести к субоптимизации в группе. Поэтому единственно приемлемое решение состояло в том, чтобы выплачивать бонусы, в зависимости от поведения каждого сотрудника, привязав доплаты к индивидуальным результатам. Этот замысел, должен был привести к достижению групповых целей при свободном выборе каждым сотрудником способа достижения..

Вместо того, чтобы пытаться создать одну унифицированную систему стимулирования в компании попытались создать набор механизмов вознаграждений, приближенных к характеристикам конкретных сотрудников. Вместо того, чтобы полагаться на деньги, которые обладают высокой ликвидностью, но не имеют специфической ценности (сотрудник должен превратить деньги в то, что для него представляет особую ценность), руководство должно попытаться понять интересы и стремления своих сотрудников и предложить им соответствующие вознаграждения.

Такие вознаграждения, которые воплощают значение и смысл, обычно наиболее ценны для получателя. Эти вознаграждения могут даже иметь низкую ценность и ликвидность, но высокую специфическую ценность. Например, альтернативой финансовым бонусам может быть приглашение сотрудника на интересный семинар или на встречу с членами любимой футбольной команды. Конечно, между этими крайностями (чисто финансовыми вознаграждениями и личным опытом) существует множество промежуточных вариантов, начиная с зарабатывания баллов, которые можно обменять на товары и блага, и включая такие дополнительные выгоды, как обслуживание на дому, и заканчивая выделением времени на занятия или опыты. Согласно литературным источникам фирма *3M*, известная своей иннова-

ционной способностью, вознаграждает лучших сотрудников временем, а не деньгами. Заработанное время сотрудники могут израсходовать на деятельность вне рабочего места. С годами было доказано, что этот механизм поощрения полезен для компании, поскольку после таких периодов отсутствия сотрудники предлагали много прибыльных нововведений.

Структура ССП стимулирует многомерность. Отсюда следует, что компенсационные пакеты, связанные с картами показателей, должны включать вознаграждения по различным критериям. Вместо того, чтобы применять ко всем одну и ту же формулу, организация должна подстраивать вознаграждения под индивидуальные устремления и мечты сотрудников.

**Встраивание карты показателей в систему поощрения.** Независимо от того, носят ли вознаграждения финансовый или нефинансовый характер, их можно связать с картами показателей. Помимо демонстрации руководством своей приверженности карте показателей до такой степени, что оно готово выплачивать вознаграждения в соответствии с утверждением «ты получишь то, что просишь», поощрения могут привлечь внимание сотрудников к определенному поведению, до тех пор, пока измерения в схеме поощрений обладают общей характеристикой. Чтобы оказывать какое-либо воздействие на поведение сотрудника, показатели в премиальной системе должны быть:

- *Правдоподобными и вызывать доверие.* Первая линия сопротивления – это мысль «Наверное, это неправильно!»
- *Сочтены обоснованными.* Вторая линия сопротивления – это критическое мнение «Да, но это же не относится к делу!»
- *Связаны с каким-либо известным действием.* Третья линия сопротивления – это восклицание «Да, жаль, что это не так, но мы ничего не можем с этим поделать».
- *Связаны с каким-либо действием, за которое сотрудник получает поощрение.* Последняя линия сопротивления – это когда говорят «Я мог бы что-нибудь с этим сделать, но зачем?»

Только если показателям доверяют, они обоснованы и связаны с каким-либо действием, на которое способен человек, они будут влиять на поведение организации.

Для того, чтобы принять несколько структурных решений, избежав субоптимизации локальных интересов, премирование производится в соответствии с опережающими показателями карты, В Главе 6, когда обсуждались опережающие и запаздывающие показатели деятельности мы отмечали, что обычно они являются частью причинно-следственной цепи, в которой результат, подобный контакту с новым клиентом, является также и параметром динамики для будущего сбыта. Несмотря на то, что премии должны быть связаны с опережающими показателями, эти индикаторы могут измеряться скорее как «опережающие результа-

ты», чем «опережающие действия». Мы предпочитаем избегать поощрений по показателям, основанным на таких действиях, как «количество посещений клиентов» или «количество бесполезных звонков». Эти показатели могут быть интересны в качестве индикаторов происходящего, и потенциального спроса в будущем, но если поощрять только за эти показатели, то существует риск того, что их будут расценивать как самоцель.

Подобные показатели интересно отслеживать, держа руку на пульсе организации. Но если включать их в систему премирования, они могут стать угрозой. Вместо них можно использовать результирующий показатель, например, «количество новых клиентов». Сами показатели карты также играют различные роли. Некоторые из них можно включить в схему премирования, тогда как другие будут служить только индикаторами будущего спроса и потенциальных возможностей.

Как упоминалось ранее, связи карты показателей являются всего лишь гипотезами относительно логики модели бизнеса, где некоторые отношения (т.е. стратегические предположения) вероятно, сильнее выражены, чем другие. Отсюда следует, что в систему премирования следует включать лишь те показатели, которые сильно коррелируют с конечным результатом. Разные метрики используются по-разному. Некоторые показатели могут использоваться только как индикаторы FYI (финансового года), а другие могут служить в качестве базы для поощрений и вознаграждений. Точно так же, некоторые показатели используются только внутри организации и поэтому могут быть подогнаны под определенную ситуацию, а другие используются для того, чтобы информировать общественность и поэтому должны быть понятны для внешних аудиторий.

Интересно также отметить, что простейшие показатели, которые используются в основном как строгие индикаторы, могут иногда содержать некоторые параметры «вознаграждения».

**Lund Heart and Lung Centre.** Некоторые сотрудники считают поощрением в работе возможность отслеживать динамику развития. Даже если не определена цель для показателей, и с ними не связано абсолютно никакого поощрения, информация сама по себе может служить катализатором к действию. Возможность видеть развитие, узнавать о последних достижениях придает смысл дополнительным усилиям.

Мы также получили аналогичные комментарии от других опрошенных сотрудников государственного сектора, где системы премирования не так распространены, как в частном секторе. При встраивании показателей карты в систему премирования становится важным установить стратегические цели. Это усложняет работу с эластичными критериями, которые служат в качестве долгосрочных намерений. Если эти цели слишком амбициозны, то их будет сложно – или невозможно – достичь в наступающем году. Отсюда следует, что премии

будут недостижимы для сотрудников. Прагматичной тактикой при решении этой дилеммы будет обеспечение баланса между эластичными критериями и критериями достижимыми. Эластичные критерии можно установить для показателей, которые используются для отражения долгосрочных намерений, а более умеренные (и достижимые) критерии можно установить для показателей, которые встроены в систему поощрений.

## ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Издательство НИМБ, 2003.
2. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. – М.: Издательство Дело, 2004.
3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова.- М.:ИНФРА-М, 2003.
4. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2000.
5. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М., 1999.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Агеева С. Менеджмент между индивидуализмом и коллективизмом -Бизнес 1993. N3.
2. Айзенк Г. Проверьте свои способности Пер. с англ. СПб., 1994.
3. Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент уровня интеллекта. Н.Новгород, 1993.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
5. Анастаси А. Психологическое тестирование. М., 1984.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
7. Беклемышев Е. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. М., 1990.
8. Биллсбери Дж. Эффективный менеджер.- М.ЛИНК, 1997.
9. Вачугов Д., Веснин В. Менеджер и стиль руководства // Соц. политич. журнал. 1993. N7.
10. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
11. Вологин М. А. Мотивация труда рабочих : Учеб. пособие / М.А. Вологин, В.А. Горбунов; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Волог. гос. техн. ун-т. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - Вологда : ВоГТУ, 2000.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа., 1994.
13. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
14. Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях / М-во образования РФ, Гос. ун-т упр. - Самара : Самар. Дом печати, 2000.
15. Глуценко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. - М., 1997.
16. Герамин А. Шредер. Руководить сообразно ситуации. М.: 1994.
17. Герчикова И. Менеджмент. М., 1994.
18. Грейсон Дж. младший, О Дейл К. Американский менеджмент на пороге 21 века. М., 1991.
19. Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности : Учеб. пособие / И.В. Доронина, М.А. Бичеев; Рос. акад. гос. службы при президенте Рос. Федерации, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : СибАГС, 2003.
20. Дафт Ричард Л. Менеджмент. Спб.: «Питер», 2000.
21. Дизель П., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации // Пер. с англ. М., 1993.
22. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.
23. Евенко Л. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1993.
24. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. // <http://www.module.ru/>

25. Емекеев А. А. Факторы трудовой мотивации : Учеб. пособие / А.А. Емекеев, В.В. Иванов, Ш.Г. Ягудин. - Казань : Изд-во Каз. ун-та, 2000.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999.
27. Жданов С. А. Мотивационные аспекты производственной деятельности / М-во образования Рос. Федерации, Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. - Саратов : Изд-во СГСЭУ, 2000.
28. Жариков Е. Уроки психологии для руководителя. М., 1990.
29. Зайцев Г., Файбушевич С. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб., 1991.
30. Кирбанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова - М., "Экзамен", 1999.
31. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Т. 1. Психология труда и организационная психология. – М.: Издательство Гуманитарный Центр, 2003.
32. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям //Под общ. ред. В. Хруцкого. М., 1991.
33. Коротков Э. Концепция менеджмента. М., 1996.
34. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. // <http://bilib.al.ru/>
35. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие.- М.: Дело, 2002.
36. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие – М.: Дека, 1997.
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2000.
38. Мотивация трудовой деятельности : Учеб. пособие / О.А. Касьяненко, М.Н. Мельникова, В.К. Потемкин и др.; М-во образования Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов". - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
39. Морита А. Сделано в Японии (Пер. с англ.), М., 1990.
40. Марсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.
41. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.
42. Обри Б. Создать европейскую модель управления. // Пробл. теории и практики управления. М., 1992.
43. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). Учебное пособие. М., 1993.
44. Основы управления персоналом. // Под ред. Б.Генкина. М., 1996.
45. Русинов Ф., Никулин Л., Фаткин Л. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. - М., 1996 г.

46. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. - Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 1997.
47. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала . – М.: Издательство Управление персоналом, 2005.
48. Собчик Л.Н. Мотивационный тест Хекхаузена . – М.: Издательство Речь, 2002
49. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел - Синтез", 1998.
50. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. - М. : Изд-во МГУП, 2000.
51. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.- практ. пособие. - 3-е изд. - М.: Дело, 2000.
52. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Издательство ГроссМедиа, 2005.
53. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Издательство Вершина, 2003.
54. Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. - М., Издательство Логос, 2003.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел - Синтез", 2000.
56. Уайтли Ф Мотивация: (пер. с англ.). –М.: . Издательство Вильямс, 2003.
57. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева.- М.: ИНФРА-М, 1999.
58. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. М., 1992.
59. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: Издательство ГИППО, 2004.
60. Хьелл, Зинглер Д. Теория личности. – Санкт-Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997

## Приложение 1

### 100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ: КАК МОТИВИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ РАБОТНИКОВ

По мнению американских специалистов, эти советы повысят творческий потенциал, инициативу работников, будут способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате повышению производительности труда.

Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас ни поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.

Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры, традиционных процедурах и нормах, которые душат и ограничивают инициативу.

Помните, что творческая атмосфера не появляется сама собой. Вы должны подготовить для нее соответствующую почву.

Создайте атмосферу открытости и свободу общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.

Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите их на контроле выполнения.

Особенно выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

Распределите время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.

Организируйте или научите своих подчиненных большей восприимчивости к новым идеям и передовому опыту.

Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к работнику как к эксперту в своей области.

Формируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетентность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

Поручайте вашим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.

Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.

«Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

Помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает - лучший.

Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий - это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо партисипативный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления. Однако предпочтительным всегда должен быть партисипативный стиль.

Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблем.

Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижение.

Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

Добейтесь отношения, когда требования качества станут пронизывать все этапы работы.

Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа "мозговые команды", которые бы помогли в поиске оригинальных решений.

Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.

Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередное направление работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом, могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном стиле.

Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказания. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного потока альтернативных вариантов его выполнения.

С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определяйте им сферу специализации и расширяйте ее при каждом удобном случае.

Старайтесь избегать "авралов" и загружать сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получают скороспелые ответы.

Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им заикнуться на одной проблеме.

Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

Позаботьтесь о том, чтобы подчиненные имели доступ к не обходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения - основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.

Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

Выделите отдельное помещение, где бы один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы пораскинуть мозгами.

Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.

Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачу и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто "вместе с водой выплескивают и ребенка". Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо сперва изучить все ее положительные аспекты и преимущества, только сделав это, прикидывайте, как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их "бредовые" идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

Помните, что на "на ошибках учатся". Из всего извлекайте полезные уроки.

Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы "за" своих подчиненных, а не "против" них. Многие менеджеры настолько зажать! инструкциями, требованиями "сверху", что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.

Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у подчиненных сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.

Помогите подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника и босса.

Будьте лояльны по отношению к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

Будьте симпатичным, приятным и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушайте подчиненных и искренне смейтесь вместе с ними.

Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.

Дайте возможность сотрудникам самим принять решение.

Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процессе выбора решений и формулирования долгосрочных планов.

Расширяйте обмен информацией внутри организации.

Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение его собственного вклада в деле их выполнения.

Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, конъюнктуру, интриганство, комформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.

Усовершенствуйте порядок продвижения по служебной лестнице, так чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги.

Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работника.

За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.

Лично благодарите за хорошую работу, при этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела.

Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, на пример, в форме ярких плакатов-диаграмм.

Организируйте грамоту или благодарность от высшего руководства организации за особые заслуги работника.

Добейтесь того, чтобы активно проявивший себя сотрудник попал на страницы газеты вашего предприятия или даже местной печати.

Развивайте систему коммуникаций внутри предприятия. Это канал распространения информации о его перспективных планах, которые подчеркивают инициативу.

Создайте условия для общения творчески мыслящих по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализации.

Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.

Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.

Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь с обязательной привязкой разговора к конкретной но во введенческой идее.

Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легко преодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.

Хотя "одна голова хорошо, а две лучше" и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

Персонализируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их автор.

Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.

Время от времени приглашайте специалистов психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.

Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддерживать творческие способности и инициативу других.

Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.

Создайте организационный механизм разработки и внедрения идеи нововведения.

Поддерживайте своей рекомендацией инициативу ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.

Всячески поддерживайте и способствуйте установлению не формальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

Поинтересуйтесь настроением работников, недавно пришедших в организацию, а также ее ветеранов.

Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

Не рассматривайте стимулирование творческой инициативы как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

## Глоссарий

**Адамецки Кароль (1866 - 1933)** - окончил Технологический институт в Петербурге; в феврале 1903 года, на месяц раньше Ф.Тейлора, выступил с публичным докладом применения научного метода в производстве (в Южно-российском центре горнометаллургической промышленности).

**Адаптация работника** (в управлении персоналом) - процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

**Активная кадровая политика** - наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

**Аксиология** - теория ценностей; исследование обобщенных устойчивых представлений:

- о предпочитаемых материальных и духовных благах;
- о стремлении достичь более высокого социального положения в обществе.

**Ассессмент-центр** — это такой метод оценки, который основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый конкретный ассессмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода — измерение. Ассессмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, ассессмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

**Аналитика** («личная аналитика», «упростить аналитику», и т.п.) – совокупность способов анализа личной деятельности (расходуемых ресурсов и достигаемых результатов), дающих информацию для принятия решений. Может включать в себя коэффициенты, графики, правила учета, и т.п.

**Аналитик работы** - сотрудник, в обязанности которого входит:

- изучение и анализ работы;
- составление описания обязанностей и ответственности, а также физических и интеллектуальных требований к работникам;
- сбор, анализ и обобщение данных, характеризующих профессии и квалификацию работников;
- оценка работы;
- определение соответствующего оклада или зарплаты с учетом степени сложности и ответственности поручаемой работы.

**Анализ** – 1. Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. *Аналитик* - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа. 2. Кадровые мероприятия, направленные на выявление целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения. Информация, полученная в процессе анализа, используются для составления описания работы и личностной спецификации.

**Анализ работы** - это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификацией работы (каких людей на нее нанимать).

**Анализ анкетных данных** - этап отбора персонала, позволяющий получить полную картину о личности потенциального сотрудника и его профессиональном опыте. Форма и содержание анкеты определяется организацией-работодателем.

**Анализ потребностей работы** - изучение информации о задачах, которые должны быть выполнены на каждом рабочем месте, и навыках, необходимых для выполнения этих задач.

**Анализ требований работы** - определение требований к физическим, психическим, социальным и интеллектуальным качествам работника, вытекающих из объективных характеристик рабочего задания.

**Аналитическая оценка видов работ** - совокупность методов сравнения и группировки различных видов работ и в зависимости от сложности и других факторов, определяющих качественные различия труда.

**Анкета** - инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

**Анкетирование** - социологический метод получения информации о психологической реакции населения на (экономические) новации с помощью анкеты.

**Анкетирование работников** - письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения. Анкетирование работников применяется при изучении:

- причин и мотивов текучести;
- степени удовлетворенности трудом;
- уровня притязаний работника;
- эффективности организации труда;
- отношения к труду;
- психологического климата в коллективе и других проблем.

**Анкета для приема на работу** - опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в организацию. Обычно анкета включает в себя

- раздел общих биографических данных;
- сведения о полученном образовании и специальных знаниях;
- данные о предшествующей профессиональной деятельности. Анкета заполняется лично соискателем.

**Аттестация рабочих мест** - комплексная оценка рабочих мест на соответствие техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны и условий труда. Основными задачами аттестации рабочих мест являются:

- обеспечение сбалансированности их количества с численностью персонала;
- повышение производительности труда;
- рациональное использование основных фондов;
- создание благоприятных условий труда для работающих.

**Аудит персонала** - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; - диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; - выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

**Аутплейсмент** - форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение.

Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

**Бездефицитность сил** – принцип, согласно которому соотношение работы и отдыха должно строиться так, чтобы к концу естественного периода (день, неделя, год) достигался нормальный уровень работоспособности. Это возможно в том случае, когда за повышенным расходом сил («авральной» работой, и т.п.) следует адекватное снижение нагрузки и отдых. Несоблюдение принципа бездефицитности ведет к накоплению долговременной усталости, могущей быть источником срывов и резкого падения уровня работоспособности.

**Безопасность на рабочем месте** - комплекс технических, организационных мероприятий, снижающих вероятность угрозы опасных происшествий на рабочем месте.

**Блага** - средства удовлетворения человеческих потребностей. Блага разделяются:

- по натуральным характеристикам - на продукты и услуги;
- по степени удаленности от конечного потребления - на потребительские блага и ресурсы;
- по длительности использования - на кратковременные и долговременные;
- по характеру потребления - на частные и общественные.

**Благосостояние** - степень удовлетворения определенных потребностей человека. Благосостояние:

- характеризует обеспеченность населения необходимыми материальными и духовными благами;
- зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений;
- выражается системой показателей, характеризующих уровень жизни населения.

**Борьба за время** – в отличие от организации времени (управления временем) совокупность технологий, позволяющих эффективно строить деятельность при наличии активно противодействующих вашим намерениям внешних или внутренних обстоятельств.

**Богатство мотивации** - в широком смысле - количество потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством собственной трудовой деятельности.

Богатство мотивации - в узком смысле - количество и разнообразие мотивов, образующих мотивационное ядро личности.

**Быстро адаптирующийся менеджмент** - менеджмент, должным образом оценивающий взаимоотношения между организацией и ее окружением путем реагирования на складывающиеся в этом окружении условия и/или их преодоление.

**Бюджет при полной занятости** - расчетное соотношение государственных расходов и доходов (активное или пассивное сальдо бюджета) при допущении, что экономика в течение года функционировала в условиях полной занятости.

**Вакансия** - наличие незанятого рабочего места или должности, на которую может быть принят новый работник.

**Вертикальное замещение** - выполнение определенной профессиональной функции представителями одной специальности, имеющими различный уровень квалификации.

**Видение стратегическое** - представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

**Виды консультирования** - *экспертное, процессное, обучающее консультирование*. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу *эксперта* (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией - то есть проводить *обучение*. В свою очередь, в процессе *обучающего* консультирования соответствующий специалист всегда представляется как *эксперт*, например, по вопросам теории управления. В *процессном* консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

**Внешняя мотивация** - мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

**Внимание** – 1. Оперативное (психологическое): способность человека удерживать в мышлении (оперативной памяти) задачу, достаточная для ее выполнения; а также объем соответствующих ресурсов мышления; 2. Стратегическое: способность обеспечить в заданный отрезок времени усилия (ресурсы времени, энергии, и т.п.), необходимые для выполнения какого-либо проекта; а также сам объем этих усилий и ресурсов. Примеры употребления термина: внимание рассеяно между задачами (проектами); внимание сконцентрировано на задаче; высокая переключаемость внимания (способность оперативно «перебрасывать» психологиче-

ские или деятельностные ресурсы на решение другой задачи или реализацию другого проекта).

**Вознаграждение наемных работников** - в статистике заработной платы - расходы работодателя на вознаграждение работников.

**Восприятие времени** – субъективное представление о времени, могущее быть различным в зависимости от психотипа человека. Например, в НЛП выделяют «ассоциированное» (нахожусь «внутри» линии времени, движусь в реке времени, переживаю события) и «диссоциированное» (вижу «стрелу времени» со стороны) восприятия времени. Восприятие времени может также зависеть от специфики профессиональной деятельности человека: например, исполнитель в механистической структуре скорее будет представлять время как линейную шкалу, менеджер инновационного интеллектоемкого проекта – как «пазл», элементы которого в ходе проекта он должен «состыковать».

**Восстановление на работе** - восстановление работника на прежней работе и в прежней должности в случае его незаконного увольнения.

**Временная работа** - работа, предоставляемая на ограниченный срок, обычно составляющий несколько месяцев.

**Временное увольнение** - увольнение работника с обязательством взять его обратно на работу по истечении определенного времени. Временные увольнения характерны для сезонных производств.

**Время** – 1. Физическое явление, ключевым свойством которого для целей организации деятельности является необратимость. 2. Измеримый ресурс, допускающий осуществление по отношению к нему операций распределения, обмена, структурирования, «конвертации» в другие ресурсы (напр. деньги, информацию, энергию).

**Время «нетто» / «брутто».** «Брутто» – общее учтенное время; «нетто» – «чистый» расход времени на задачи. «Нетто» = «Брутто» минус мелкие поглотители времени. Автор термина А.А.Любищев.

**Вице-президент по планированию и развитию (директор по развитию)** - в российских компаниях это должностное лицо чаще всего отвечает за ... строительство в фирме. В то время, как на самом деле, данная должность предполагает, в первую очередь, наличие предпринимательских способностей у такого руководителя в фирме. Другой подход к этой должности предлагают наши американские партнеры ("кликни" по термину).

**Власть** - зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого.

**Влияние** (в менеджменте) - прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния - *власть*: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель - ожидаемый результат влияния), а власть - в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). *Влияние, власть и потребности* - тесно взаимосвязаны. Пример: *выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. "Потребность в справедливости" может заставить читателей журнала МС&МА совершить под влиянием нашего слова определенные действия.*

**Внутренняя мотивация** - мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

**Внутренний консультант по управлению** - специалист, говорящий гадости про уровень менеджмента высшего руководителя фирмы самому руководителю за приличное вознаграждение.

**Время реализации кадровых нововведений** - временной интервал процесса реализации кадровых нововведений.

**Вторичная занятость** - дополнительная работа, основанная на временной или постоянной добровольной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

**Вторичные потребности** - потребности, выработанные в ходе развития и обретения жизненного опыта. Вторичные потребности имеют психосоциальную природу и зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, коллективе или группе. Вторичными потребностями являются:

- потребность в принадлежности к той или иной социальной группы;
- потребность в уважении;
- потребность в самовыражении.

**Выдвижение кадров** - процедура перемещения работника, уже работающего в трудовом коллективе, на более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Высвобождение персонала** - 1. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава. 2. Комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

**Выходное пособие** - денежная сумма, выплачиваемая работнику в случае его увольнения по сокращению штатов. Выходное пособие включается в фонд заработной платы, но не облагается подоходным налогом.

**Гармонизация** (совокупности задач; деятельности) – установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период. Осуществляется с помощью сознательно управляемого распределения между ними ограниченных ресурсов (в первую очередь ресурсов времени), например, в форме нормирования доли расходов ресурса на каждую из задач. Гармонизация взаимодополнительна к приоритизации.

**Гибкое планирование** – планирование, в которое заложены механизмы оперативного изменения планов в зависимости от обстоятельств. Под этим названием можно обобщить методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени).

**Гибкие формы занятости** - формы трудоустройства рабочей силы, основанные на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников. К гибким формам занятости относятся:

- занятость, связанная с гибкими режимами рабочего времени;
- занятость, связанная с социальным статусом работников;
- самостоятельные работники и помогающие им члены семьи;
- занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда: домашний труд, работники по вызовам, вахтово-экспедиционная форма;
- занятость по нестандартным организационным формам: временные работники, сезонные работники.

**Гибкая система формирования персонала организации** - система управления персоналом, ориентированная на создание коллектива с высоким потенциалом развития, включающая:

- увольнение той части работников, для которых в ближайшее время не найдется работы;
- поощрение работников, способных развиваться, и увольнение работников, не способных работать по-новому;

- активное привлечение новых работников, отбор суперкадров;
- объяснение работникам всех действий, в увязке с будущим предприятия.

**Гибкие режимы рабочего времени** - форма организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. К гибким режимам рабочего времени относятся: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени.

**Гонорар** - плата за услугу, за которую обычаем или приличия не разрешают назначить цену.

**Горизонтальные связи** - коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

**Горизонтальное замещение** - выполнение определенной профессиональной функции представителями различных специальностей, имеющими один и тот же уровень образования

**Государственное управление** - стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

**Государственная кадровая политика** - общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны

**Грамотность действий** – их соответствие распространенным, хорошо апробированным, дающим некоторую гарантию результата, образцам (типовым приемам и схемам деятельности). Как правило в управленческом обиходе вместо этого термина употребляется менее точный «правильность».

**График Ганта упрощенный** – применяется для планирования в личной работе, отличается от обычного нечеткой привязкой задач к времени (типовой вариант – вертикальные колонки означают периоды, напр. недели; галочка на пересечении задачи и вертикальной колонки означает необходимость выполнить эту задачу в соответствующем периоде).

**Групповой эгоизм** - своекорыстная мотивация деятельности коллектива, объединения или совокупности лиц, которая наносит ущерб общественным интересам.

**Глобальные программы улучшения качества** - имеют целью улучшение ориентирования фирмы на клиента посредством обращения к высшего уровня потребностям служащих. В основе дерева целей лежат потребности покупателей. Далее выполняется обширная программа обучения, мотивации, кружков качества и изменений в культуре, чтобы сформировать чувство ответственности у служащих

**Дедлайн, критический срок (deadline)** – дата и/или время, к которому должна быть выполнена задача; получение результата после этого срока, как правило, снижает его ценность до нуля.

**Делегирование** – передача задачи на выполнение подчиненным, коллегам, внешним поставщикам; покупка услуги, заменяющей «собственноручное» выполнение задачи. Делегирование полномочий – передача прав и ресурсов, необходимых для выполнения задачи.

**Делегирование проблемы подсознанию** – отказ на некоторое время от сознательного обдумывания проблемы, радикальное переключение внимания на что-то другое. Позволяет подсознанию более «спокойно», без отвлечения, поработать над проблемой и «родить» необходимый результат. Способом вывода рожденного решения из подсознания в сознание могут быть возвращение к размышлениям над проблемой и/или творческая лень.

**Деловые качества персонала** - личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Деловые качества включают:

конкретные способности;

мотивационные стремления; и

- психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

**Депривация** - социальный процесс сокращения и/или лишения возможностей удовлетворения основных жизненных потребностей индивидов или групп.

**Депроблематизация** – превращение проблемной ситуации в задачу, уточнение обстановки и проекта наших действий в ней, переход от абстрактного проекта действий или результата (напр. от надцели) к конкретному (напр. SMART-цели).

**Дерзкие цели** – цели, по степени «проблемности» достижения эквивалентные надцелям (нет четкого описания конечной ситуации и пути движения к ней); по степени конкретности описания сходные со SMART-целями – задающие в конкретных, осязаемых терминах и образах некоторый «знаковый» элемент желаемой будущей ситуации.

**Деривации** - по В.Парето - рациональные объяснения нелогичных действий, являющиеся следствием противоречивых чувств, испытываемых индивидом, которые он пытается рационализировать и аргументировать самому себе и другим.

**Деятельность** - специфическая для человека форма активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира. Цель деятельности определяется потребностями личности или общества. Исходя их вида потребности различают материальную и духовную деятельность.

Основными элементами деятельности являются:

- 1- осознание деятельности в виде мотива;
- 2- оценка наличной ситуации;
- 3- формулирование цели;
- 4- выработка решения как цепи последовательных преобразований наличной ситуации в целевую ситуацию;
- 5- выбор средств деятельности;
- 6- реализация решения.

**Действие** - набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

**Диверсификация** - появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

**Диверсификация аналитики.** «Дробление» аналитики в зависимости от характера анализируемых работ и расходов времени. Например, усложнение и детализация коэффициентов для анализа ответственных проектов; упрощение – для типовых регулярных задач, не содержащих больших резервов повышения эффективности.

**Динамические стереотипы** – устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также, устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

**Динамическая психология** - совокупность направлений в психологии, изучающих мотивы в качестве главных регуляторов психики как целостного внутреннего процесса.

**Дисциплинарные действия** - поощрение служащих вести себя на работе достойно, где "достойное" поведение определено как соблюдение правил и инструкций компании.

**Дисциплинарная неделя** – небольшой период времени (например, одна неделя в квартал), в течение которого инструменты тайм-менеджмента применяются более интенсивно по сравнению с обычным уровнем. Позволяет поддерживать «тонус» в области личного тайм-менеджмента, своевременно совершенствовать систему управления личной деятельностью, при этом не перегружая деятельность постоянным активным и времязатратным применением ТМ-инструментов.

**Дисквалификация** - абсолютная или относительная утрата индивидом профессиональных знаний, навыков, квалификации и качеств, необходимых для выполнения определенных задач.

**Дневник** – инструмент самоуправления, наименее широко используемый элемент необходимой и достаточной системы «органайзер – дневник – картотека». Служит для фиксации событий и выводов по ним, с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

**Добросовестность** - честное соблюдение обязательств и нравственных норм. Добросовестность с положительной стороны характеризует:

- работников, старательно и ответственно выполняющих обязанности; и
- предпринимателей, тщательно следящих, чтобы не преступить закон, не причинить вреда интересам других.

**Доброжелательность** - стремление человека быть открытым другим людям.

**Дополнительные выплаты** - для работников - вознаграждения, помимо заработной платы, которые получают работники от своих работодателей:

- пенсии;
- пособия по медицинскому и стоматологическому страхованию;
- оплата очередных отпусков и оплату отпусков по болезни.

Дополнительные выплаты - для работодателей - часть издержек на рабочую силу: платежи в фонды социального страхования, пенсионные фонды, фонды страхования на случай болезни и благотворительные фонды для рабочих. В США дополнительные выплаты составляют около 3/8 от средних издержек на рабочую силу.

**Достойные цели, достойные цели жизни** (классическое сокращение: ДЦ) – глобальные цели жизни, носящие не меркантильный характер, связанные со значительным вкладом личности в развитие общества. Термин введен в ТРТЛ (Теории развития творческой личности) Г. С. Альтшуллером и И. М. Верткиным.

**Доктрина сравнимой ценности** - концепция, согласно которой женщины должны получать равное с мужчинами жалование, когда уровень их квалификации, напряженность труда и ответственность на занимаемых рабочих местах такие же, как у мужчин.

**Долговременные конкурентные преимущества** - то, чем владеет фирма, и что невозможна "отнять" за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать *долговременные конкурентные преимущества* как результат достижения главных целей организации.

**Должность** – 1. Службное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью. 2. Установленная социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях.

**Должностная инструкция** - внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

**Должностной оклад** - ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от:

- занимаемой должности;
- требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ;
- деловых качеств работника.

Должностные оклады используется в организации оплаты руководителей, специалистов и служащих. Размеры должностных окладов могут изменяться по результатам периодической аттестации работников. Должностной оклад служит основой для начисления премий, доплат и надбавок.

**Доход** - поток денег или общая сумма денег, поступающая экономическим агентам в виде заработной платы, жалования, ренты, дивидендов, процентов, предпринимательской прибыли в течение определенного периода (за год).

**Единица сделки** - группа служащих, которые уполномочивают профсоюз представлять их интересы при заключении коллективного соглашения

**Ежедневник** – органайзер, основным элементом которого является система бланков планирования на календарный год (как правило одна страница на день либо один разворот на неделю). Обычно не содержит механизмов работы с целями и по этой причине удобен только для оперативного и тактического планирования, при наличии большого количества задач, привязанных к точному времени исполнения (напр. встреч).

**Желание** - потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с:

- культурным уровнем и личностью индивида; и
- историческими, географическими и другими факторами страны или региона.

**Железный закон заработной платы** - по Ф.Лассалю - теория, предполагавшая, что заработная плата определяется минимумом средств существования. Железный закон заработной платы восходит к теории народонаселения Т.Мальтуса и не подтверждается фактами.

**Жесткая заработная плата** - заработная плата, которая не изменяется в ответ на изменение цены на конечную продукцию и услуги. Жесткость предопределяется системой контрактов, которыми закрепляется сумма заработной платы.

В экономической теории считается, что заработная плата отстает в своем движении от цен на конечную продукцию. Причем движение в сторону понижения происходит более медленно, чем в сторону повышения.

**Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ)** - этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: *ласточка* - инновационная фирма, *мышка* - мелкая фирма без выраженной специализации, *лиса* - узко специализированное коммерческое предприятие, *лев* - мощная фирма массового производства продукции, *слон* - диверсифицированный бизнес, *бегемот* - этап снижения поворотливости крупной корпорации.

**Женевская схема оценки работ** - универсальная схема оценки работы, учитывающая основные факторы оценки:

- квалификацию;
- физические и умственные усилия;
- ответственность;
- условия труда.

**Жизнеобеспечение** - совокупность действий, направленных на оптимальное удовлетворение духовных и материальных потребностей человека.

**Задача / проблема.** Различные формы описания исходной ситуации, задающего направление движения. Различаются уровнем конкретности и точности; задача эквивалентна SMART-цели, проблема – надцели.

**Задачная / проблемная ситуации.** Отличаются степенью понимания субъектом желаемого результата. Задачная ситуация – четко понятно, чего необходимо достигнуть и как это сделать; проблемная ситуация – нет четкого понимания ни того, ни другого.

**Закон убывающей отдачи**- согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

**Закон эффекта** - концепция теории мотивации; сформулированный Э.Торндайком принцип инструментального обучения, согласно которому из множества реакций на одну и ту же ситуацию:

- отбираются и закрепляются те, за которыми непосредственно следует удовлетворение потребности животного; и
- ослабляются те, за которыми следует дискомфортное состояние.

**Закон убывающей предельной полезности** - согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) - один из первых, доказывающий существование научного менеджмента.

**Заключительное интервью** - в кадровой работе - метод работы администрации с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заклучительное интервью позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения. При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты производственной деятельности.

**Замысел проекта** – ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации. Фиксация в органайзере замысла проекта и постепенное наращивание объемов и качества относящейся к нему информации и мыслей – наиболее простой и естественный способ депроблематизации в личной работе, по-

степенного органичного самопревращения проблемы в задачу (проект). Наличие в органайзере значительного количества замыслов проектов позволяет своевременно отреагировать на представившиеся возможности для осуществления какого-либо из них. Для наиболее эффективного использования представляющихся возможностей целесообразно иметь в органайзере значительно больше замыслов проектов, чем мы реально можем выполнить. (Этот подход является антитезисом предлагаемой в классическом тайм-менеджменте «реалистичности» планирования).

**Занятость** - участие населения в трудовой деятельности, включая учебу, службу в армии, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и престарелыми.

В экономической науке занятость описывается системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов;
- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

**Запреты и ограничения на увольнения** - правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ, к таким категориям относятся:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- лица, воспитывающие детей без матери;
- работники моложе 18 лет и др.

**Заработная плата** – 1. Доход от труда. 2. Форма денежного вознаграждения работника за труд. 3. На рынке труда - цена рабочей силы с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

**Заработок** - в статистике заработной платы - денежная сумма, полученная наемным работником за фактически отработанное или оплаченное время.

Заработок = Ставка заработной платы \* Объем затраченного труда.

**Закрытая кадровая политика** - кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации.

**«Здоровый пофигизм»** – подход к управлению личной работой (в первую очередь в области чистки и расстановки приоритетов), исходящий из психологической установки «всех дел не переделаешь», «накажут, но не убьют же», «погоди выполнять, отменят» (армейский «принцип ПВО»), и т.п. Принцип позволяет сохранять спокойствие и выдержку в хаосе, аврале и непредсказуемости управленческой деятельности.

**Значимость работы** - степень, в которой конкретная работа оказывает влияние на жизнь других людей.

**Золотое рукопожатие** - метод стимулирования добровольного увольнения лишних работников, при котором намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. При этом предприниматель избегает необходимости проводить консультации с профсоюзами и получать разрешения от властей.

**Иерархия потребностей** - /по мере усложнения/ -

- 1- витальные потребности, обусловленные биологическим происхождением человека;
- 2- социальные потребности;
- 3- потребности в творческой деятельности, как высшее проявление социальных потребностей.

По К.Альдерферу удовлетворение потребностей идет в обе стороны.

По Мак-Клелланду потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

**Иерархия ценностей персонала** - ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. Иерархия ценностей зависит от периода развития страны. Для промышленно развитых стран типовая иерархия ценностей имеет вид:

- 1- интересная работа и сознание полезности личного вклада;
- 2- справедливость оценки труда со стороны руководителя;

- 3- возможность участия в принятии решений;
- 4- стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста;
- 5- размер оплаты труда.

**Иерархия потребностей А.Маслоу** - потребностная модель, объясняющая поведение человека исходя из его побуждения различными внутренними потребностями (в безопасности, в уважении, в самовыражении и др.)

**Издержки производства** – затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают *постоянные издержки*, *переменные издержки*, *общие (валовые) издержки*, а также *альтернативные (вмененные) издержки*. Смотри также - *точка безубыточности*.

**Изменение персонала** - необходимая мера при количественном или качественном несопадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде: привлечения персонала, высвобождения персонала и/или развитие персонала.

**Излишек рабочей силы** - ситуация, когда в производственном процессе задействовано больше рабочей силы, чем это действительно необходимо для эффективного осуществления экономической деятельности.

**Импульсивность** - особенность поведения человека, заключающаяся в склонности действовать по первоначальному побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или личного настроения.

**Инвестиционное решение** - выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) *издержек*, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

**Индивидуальное рабочее место** - пространственно обособленная трудовая зона со своим работником, набором функций, кругом обязанностей, оборудованием и инструментами.

**Инструментальные потребности** - потребности, вытекающие из структуры действий, ведущих к достижению определенной цели.

Информация к размышлению - информация, которую можно обнаружить в старых книгах по управлению. Для менеджера много полезней размышлять над тем, что очень давно сказали классики научной организации труда, чем поглощать в неограниченных количествах плодущую в геометрической прогрессии литературу по современному управлению.

**Инвентаризация квалификаций** - сбор информации относительно квалификаций сотрудников.

**Имитационный тест управления персоналом (сокращенный) (ИТУПС)** - Тест ИТУПС обеспечивает экспресс-диагностику управленческих умений менеджеров (и соискателей на менеджерские позиции) с целью выявления общего уровня готовности к руководству людьми и взаимодействию. Данный тест знаменует новый подход в компьютерной психодиагностике.

**Инвестиционный подход в личном ТМ** – рассмотрение задач, связанных с развитием, созданием новых возможностей, как инвестиционных проектов, для которых можно оценить «окупаемость», «рентабельность вложений», и т.п., и таким образом сопоставить значимость этих задач с задачами, приносящими непосредственный результат.

**Инновационный менеджмент** - в кадровой работе - пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе:

- объектом инновационного менеджмента являются - процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур.
- субъект инновационного менеджмента являются инновационные составляющие кадровых и трудовых служб предприятий и других структур.

**Иновационно-кадровый маркетинг** (Innovation personnel marketing) - иновационно-кадровый маркетинг - комплексная система организации, управления и анализа нововведений, связанных с появлением новых профессий, развитием рекламы рабочих мест, работой с биржами труда и фирмами по подбору кадров.

**Иновационный потенциал кадров организации** - способность кадров:

- к позитивно-критическому восприятию новой информации;
- к приращению общих и профессиональных знаний;
- к выдвиганию новых конкурентоспособных идей;
- к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач;
- к использованию знаний для практической реализации новшеств.

**Инертность человека** – свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

**Интервьюирование работников** - очный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения.

**Информация по кадрам** - информация, обеспечивающая решение организационно-экономических задач кадровой службы: экономическая, социальная, юридическая, демографическая и другая информация.

**Интеллигентность** - совокупность личностных качеств индивида, отличающихся высоким уровнем развития интеллекта, образованностью и культурой.

**Информационная потребность** - потребность, возникающая, когда цель, стоящая перед пользователем в процессе его профессиональной деятельности либо в его социально-бытовой практике, не может быть достигнута без привлечения дополнительной информации.

**Использование рабочей силы** - уровень занятости трудоспособного населения общественно-полезным трудом с учетом распределение трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны.

**Кадровая работа** - деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются:

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

**Кадровая реформа** - крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение или обновление кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур.

**Кадровая политика** - генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;

- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

**Кадровая практика** - система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике государственных органов и отдельных организаций.

**Кадровая квота** - централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

**Кадровое планирование** - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

**Кадровый менеджмент** - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают:

- оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа;
- тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом;
- стратегический уровень управления, на котором доминирует управление человеческими ресурсами;
- политический уровень управления корпорацией - разработка и контроль за реализацией кадровой политики.

**Кадровые нововведения** - целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

**Календарно-приоритетное планирование** – технология планирования, заключающаяся в разметке времени на периоды, предшествующие критическим срокам (deadlines), и на упорядочении задач внутри этих периодов методом «планирования через приоритеты», т.е. составлении приоритизированных списков задач для этого периода.

**Картина мира** – отражение мира на «экране» нашего сознания. Понятие «адекватность картины мира» (соответствие отражения реальности) является одним из ключевых для персонального стратегического планирования.

**Картотека, творческая картотека** – инструмент управления мыслями, замыслами, интересной информацией (скорее всего не привязанной к точным целям), темами для обдумывания. По мере того как растет роль творческого труда в работе менеджера, повышается и потенциальная польза творческой картотеки. Творческую картотеку как элемент управления местом хаоса в личной информации следует отличать от картотеки контактов, источников информации, и т.п. – т.е. хорошо структурированных инструментов управления местом порядка в информации.

**Картотечность** – принцип организации информации, предполагающий, что каждая единица информации «материализуется» на своем отдельном носителе (карточке бумажной картотеки, заметке Outlook, и т.п.) Применение этого принципа позволяет существенно облегчить ориентацию в информации, за счет возможности упорядочивать ее произвольным образом. При этом понятие «единица информации» является относительным, неделимым «атомом» информации можно считать разное ее количество в зависимости от специфики функционирования информационной системы.

**Карточка проекта.** Способ создать простой обзор для по-проектной аналитики: бумажная или электронная карточка (файл, форма, и т.п.), в которой фиксируется значимая «тайм-

менеджерская» информация по личному проекту. Например, цель проекта, сроки исполнения, плановые и фактические расходы времени, результаты, производительность труда, и т.п.

**Кастомизация методов управления** – дифференциация методов управления людьми в зависимости от их склонностей и предпочтений, поиск «индивидуального подхода» к каждому сотруднику. Термин введен нами по аналогии с кастомизацией товаров и услуг, приходящей на смену господствовавшей в XX веке стандартизации.

**Качество продукции** - технический уровень товаров или услуг, определяемый в реальных условиях эксплуатации самим потребителем.

**Качество труда** - характеристика конкретного труда, отражающая степень его сложности, интенсивности, условия и значимость для развития экономики. Качество труда находит выражение в заработной плате работников. Качество труда измеряется посредством тарифной системы, позволяющей дифференцировать заработную плату в зависимости от характеристик труда.

**Качественные характеристики персонала** - совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Различают три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала.

**Качественная сбалансированность рабочих мест и работников** - соответствие структуры рабочих мест по технико-технологическим признакам профессионально-квалификационной структуре работающих.

**Категории персонала** - группы персонала организации, распределяемые в соответствии с выполняемыми функциями.

**Квалификация** - степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.

**Квалификационная характеристика** - краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

**Квалификационное разделение труда** - разделение труда исполнителей в зависимости от сложности, точности и ответственности выполняемых работ. Квалификационное разделение труда регулируется тарифно-квалификационными справочниками. Из квалификационного разделения труда складывается квалификационная структура персонала организации.

**Квалификационный разряд** - показатель квалификационного уровня рабочего той или иной профессии или сложности выполняемой работы. С учетом квалификационного разряда осуществляется оплата труда, подбор и расстановка кадров на производстве.

**Квалификационный состав персонала** - показатель качественного уровня персонала организации, определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и профессий рабочих с конкретными характеристиками.

**Квалификация работника** - степень профессиональной обученности, выражающаяся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

**Квалификация работы** - характеристика определенного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

**Классический / постклассический тайм-менеджмент.** Классический ТМ, сложившийся в 70-е г.г. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов 1. непредсказуемости среды, 2. психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в постклассический тайм-менеджмент автор считает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), яв-

ляющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпьютерных западных работ в этой области.

**Квотирование рабочих мест** - определение минимальной численности граждан, подлежащих трудоустройству в той или иной организации.

Для организаций муниципальной собственности право на квотирование принадлежит местным органам управления. Для организаций иных форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров работодателей со службой занятости.

**Классическое («жесткое») планирование** – составление списка дел, «привязанных» к определенному времени («хроносу», четко определенному астрономическому времени).

**Ключевые области** – основные направления деятельности. Схема ключевых областей (как правило древовидная) позволяет создать стратегический обзор деятельности, поддерживать ее гармонию. Аналог ключевых областей у Ст.Кови называется «ролями» (человек выступает одновременно как «глава семьи», «руководитель», и т.п.).

**Количественная сбалансированность числа рабочих мест и численности работников** - равенство между количеством рабочих мест и численностью работников с учетом нормативного коэффициента сменности использования рабочих мест.

**Командный тайм-менеджмент.** Дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. Т.е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

**Компетенция** - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью. Общие издержки предприятия, необходимые для оплаты работника.

Компенсация = заработная плата + дополнительные выплаты.

Низший уровень компенсации определяется предложением рабочей силы.

Высший уровень компенсации определяется спросом на рабочую силу.

Конкретный размер компенсации определяют:

- справедливость, предусматривающая равную оплату за равный труд;
- оценка сложности труда;
- заслуги и старшинство работника;
- + другие факторы.

**Компенсационный дифференциал** - разница в заработной плате, призванная компенсировать непривлекательность определенного вида труда.

**Коммуникабельность** - способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей.

**Контекст** – совокупность внешних и/или внутренних обстоятельств, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для выполнения какого-либо дела.

**Контроллинг персонала** - концепция управления персоналом, интегрированная с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности. Основными функциями контроллинга персонала являются:

- анализ задействования персонала и достигнутых за счет этого результатов;
- координация планирования персонала с другими сферами планирования;
- создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

**Конкуренция в кадровой политике** - вид конкурентного соперничества организаций на рынке труда. Конкуренция в кадровой политике является фактором, определяющим направления маркетинга персонала в организациях.

**Концепция** - система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая

идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.

Гипотеза толпы - гипотеза, согласно которой рабочие представляют собой неорганизованную массу отдельных личностей, причем каждый из них действует исходя из своих личных интересов.

**Контекстное планирование** – структурирование списка дел в соответствии с оптимальными для их выполнения контекстами; отслеживание в ходе деятельности «появления» или «приближения» различных контекстов и выполнение в эти моменты соответствующих дел.

**Контроль** – создание обзора указателей на личные либо делегированные задачи, позволяющего обеспечить их своевременное исполнение, либо заблаговременное стимулирование исполнителя.

**Концентрация внимания.** На оперативном уровне – сосредоточение психологического внимания на какой-либо задаче; на стратегическом уровне – уделение задаче или проекту значительной доли ресурсов времени.

**Концентрируемость задачи во времени** – отношение необходимых на выполнение задачи затрат времени к календарной длительности ее выполнения (количеству дней от начала до завершения). Как правило чем выше «проблемность», интеллектоемкость задачи, тем ниже ее «концентрируемость», т.к. любым сильным мыслям и нетривиальным решениям требуется некоторое время на «вызревание». Учет концентрируемости задач во времени – один из возможных шагов от механистического планирования к органическому.

**Корпоративный тайм-менеджмент.** В широком смысле слова – любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

**Корпоративный стандарт организации времени персонала** – совокупность принципов и правил, регламентирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента сотрудников, а также вопросы взаимодействия личных систем самоменеджмента сотрудников с системой регулярного менеджмента компании. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны.

КСОВП может воплощаться как в формальных регламентах (в т.ч. разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard, и т.п.), так и в любых инструментах организации деятельности. Например, «материальным воплощением» стандарта командного тайм-менеджмента может быть доска, на которую собирающийся куда-либо сотрудник прикрепляет стикер – «тогда-то буду там-то», а другие сотрудники имеют возможность прикрепить стикеры «осведомись пожалуйста у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы», и т.п.

Одним из ключевых элементов КСОВП является формализация языка, которым сотрудники пользуются для организации и координации деятельности. Реальные (из практики юридической фирмы) примеры такой формализации: «Сегодня – означает «сегодня до 18:00»; «В течение недели – означает «работа должна быть представлена до 15:00 пятницы», и т.п. Пример из глоссария в корпоративном проекте автора (формулировка – руководителя проекта со стороны заказчика): *«Принцип единичности информации. В каждом сообщении должна быть одна мысль, недопустимо составление сообщений, проведение совещаний, и т.д., по*

*широкому спектру вопросов. Один вопрос легче решать, передавать, анализировать. Помогает концентрироваться, и решать вопрос, а не трепаться».*

**Коэффициент внутренней мобильности персонала** - процентное отношение числа работников, сменивших должности в течение периода, к средне-списочной численности работников организации за период.

**Коэффициент загрузки персонала** - показатель, характеризующий долю превышения численности персонала при многосменном режиме работы по сравнению с численностью в наиболее загруженную смену. Коэффициент загрузки персонала вычисляется как:  
- отношение общего количества отработанных оборудованием машино-смен к количеству машино-смен отработанных оборудованием за тот же срок в наиболее загруженную смену;  
- отношение общего отработанного персоналом времени к отработанному персоналом времени за тот же срок в наиболее загруженную смену.

**Коэффициент интенсивности текучести кадров** - отношение доли определенной группы работников в числе выбывших по причинам текучести к доле этой группы в числе работающих.

**Коэффициент текучести кадров** - отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, к среднесписочной численности работников организации за определенный период.

**Коэффициент пересчета численности персонала** - показатель, который:

- вычисляется как отношение количества календарных рабочих дней к количеству фактических рабочих дней;

- характеризует долю плановых невыходов персонала в общей сумме календарных рабочих дней;

- служит для пересчета явочной численности персонала в списочную.

**Кривая опыта** - модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

**Критерии оценки кадровых нововведений** - признаки, на основании которых происходит отбор кадровых нововведений; финансовое, социологическое и общественное обоснования.

**Критерий выполнения работы** - объемы или другие показатели, используемые для оценки качества выполнения работы

**Кружок качества** - предполагает создание группы из 5-10 специально тренируемых служащих, которые встречаются на 1 час один раз в неделю с целью выяснить и решить проблемы в области их деятельности.

**Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management)** – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании – технология организации. Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т.п. Тайм-менеджмент можно сравнить с рефлексивными, системообразующими дисциплинами типа тотального управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, проджект-менеджмента; самоменеджмент – с дисциплинами и техниками общего менеджмента, необходимыми для «наполнения» каркаса, создаваемого системообразующими дисциплинами.

**Лестница тайм-менеджмента** – модель управления собой, разбивающая личный тайм-менеджмент на три уровня: эффективность (управление сроками, задачами, ресурсами времени, производительностью труда, и т.п.), стратегия (определение личной стратегии и долгосрочных целей), философия (определение личных ценностей). Модель позволяет связать мировоззренческий и оперативный уровни в деятельности и управлении личным временем.

**Липкая заработная плата** - заработная плата, не снижающаяся в краткосрочном периоде в связи:

- с инертностью рынка труда, на котором цены изменяются достаточно медленно;

- с контрактной системой найма;

- с коллективными договорами профсоюзов с администрацией;

- с правительственными ограничениями на свободное формирование заработной платы.

**Личное время сотрудника.** Термин употребляется в контексте темы корпоративного тайм-менеджмента для обозначения индивидуальных ресурсов времени сотрудника. Термин отражает двойственное состояние этого «индивидуального времени»: с одной стороны, оно продано работодателю (и в этом смысле термин «личное» условен), с другой – это время остается временем жизни человека, его основным и невозполнимым ресурсом, экономить который у него существуют личные (не связанные с интересами фирмы) причины. Такая двойственность является основой механизма действия ТМ-бациллы, когда интерес сотрудника к экономии времени его жизни приводит к его стремлению более эффективно организовать свое индивидуальное время как работника, и соответственно – стимулировать необходимые для этого преобразования менеджмента на уровне фирмы.

**Личностные качества персонала** - индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

**Линейные менеджеры** - уполномочены направлять работу подчиненных, они всегда чьи-то боссы. Кроме того, линейные менеджеры отвечают за выполнение основных задач компании.

**Ловушка активности** - в менеджменте - лишняя трата времени и сил на работу, которая должна быть сделана по-другому и с другим результатом.

**Локаут** - массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки. Локаут является одним из основных методов борьбы работодателя с профсоюзом.

**Лояльность персонала** - характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

**Мобильность персонала** - способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

**Малоподвижность заработной платы** - тенденция медленного снижения заработной платы при избыточности предложения на рынке труда.

**Маркетинг персонала** - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

**Маркетинг персонала - в широком смысле** - философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

**Маркетинг персонала - в узком смысле** - особая функция службы управления персоналом, включающая:

- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;

- разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

**Маркетинговая концепция управления персоналом** - утверждение, согласно которому важнейшим условием достижения целей организации является четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

**Масштаб (проекта, задачи)** – приблизительный (нечетко формулируемый) объем работ по проекту, учитывающий как длительность проекта, так и расходы времени на него. В личной работе удобно различать проекты дневного, недельного и годового масштабов.

**Материализация информации** – принцип организации личной работы, заключающийся в «вынесении» любой информации на внешние носители (бумажные, электронные, сознание других людей, и т.п.), с целью разгрузить внимание и память, направив сэкономленные ресурсы на решение задач, вместо того, чтобы тратить их на хранение информации.

**Менеджер** - руководитель, обеспечивающий эффективную координацию ресурсов организации (в первую очередь людских ресурсов).

**Менеджмент** - деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

**Менеджера по персоналу** - призваны помогать и советовать линейным менеджерам для наилучшего достижения основных целей.

**«Место хаоса» / «место порядка».** Элементы пространства, структурируемого с помощью метода ограниченного хаоса. В «место хаоса» поступает информация («единицы хранения», и т.п.); по мере снижения полезности хаоса в этой информации выделяются некоторые кластеры (кластеры, однородные группы), выносимые как элементы в «место порядка». Понятия «место хаоса» и «место порядка» применимы как к материальным объектам и информации, так и к нормам, напр. возможно выделение «места хаоса» в системе целей, системе управления ресурсами («10% бюджета сотрудник имеет право тратить по своему усмотрению на разработки, представляющиеся ему наиболее перспективными»), и т.п.

**Метод** (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) - способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности. Если вы "кликните" по термину, то поймете, почему наш центр *МС&МА* рассматривает практику управленческого консультирования как самый эффективный метод подготовки менеджеров в России.

**Методы анализа работы** - способы исследования работы, включающие:

- сплошное или выборочное наблюдение;
- собеседование (постое или групповое интервью);
- составление вопросников.

**Методы повышения квалификации работников аппарата управления** - способы расширения знаний, развития навыков и умения работников аппарата управления в процессе практической работы, при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования.

**Метод "аутплейсмент"** - консультации подпадающих под увольнение сотрудников, проводимые (внешними) консультантами. При этом преследуются две цели:

- 1- помощь увольняемому сотруднику;
- 2- облегчение начальнику процесса увольнения.

**Метод балльной оценки видов работ** - метод аналитической оценки видов работ по совокупности факторов в соответствии со шкалой оценки этих факторов по степени сложности и удельным весом каждого фактора.

**Метод безумной мечты.** Заключается в постановке и достижении «безумной», иррациональной, не обоснованной разумными соображениями цели. Позволяет прояснить собственные ценности в условиях отсутствия целей, ясно ощущаемых как «родные», органичные. Механизм действия метода, по всей видимости, состоит в избавлении от навязанных внешним миром целей, за счет обращения к иррациональной (не поддающейся на «пропаганду» извне) части собственной личности.

**Метод ограниченного хаоса** – метод управления, заключающийся в постепенном «выращивании» оптимального уровня порядка с помощью внесения элементов упорядоченности в начальный хаос. Является альтернативой классическому «методу полного упорядочения» (термин наш), предполагающему создание полного порядка («каждая вещь должна знать свое место») и непрерывное поддержание этого порядка на протяжении деятельности. Метод ограниченного хаоса приложим как к материальным объектам и единицам информации, так и к нормам, т.е. элементам порядка в организации деятельности.

**Метод структурирования внимания** – метод привязки задач к времени, заключающийся в создании системы структурирования внимания, обеспечивающей появление указателей на задачи «в поле зрения» (приближение их к фокусу внимания) по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения. Является альтернативой классическому планированию, предполагающему определять время выполнения задач заранее, и не предусматривающему механизмов привязки задач к могущему быть непредсказуемым заранее оп-

тимальному контексту для их выполнения. Метод является технологическим воплощением одного из важнейших концептуальных шагов в тайм-менеджменте: расширения базовой модели времени с управляемого в классическом ТМ хроноса до чрезвычайно актуального в современной непредсказуемой динамично изменяющейся бизнес-среде кайроса.

**Метод швейцарского сыра.** Прием, заключающийся в «выгрызании» из неприятной задачи небольших кусочков, постепенном «подтачивании» неприятной задачи с разных сторон. Автор термина А. Лакейн.

**Методы управления персоналом** - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности;
- организации системы обучения;
- управления конфликтами и стрессами;
- управления безопасностью;
- организации труда;
- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- высвобождения персонала.

**Методы расчета потребности в персонале** - способы определения плановой численности персонала организации или ее подразделения. Для расчета потребности в персонале используют:

- методы трудоемкости;
- методы расчета по нормам обслуживания;
- стохастические методы;
- методы экспертных оценок.

**Методы мотивации персонала** - совокупность приемов и способов мотивирующих, персонал на результативный труд. В кадровой работе различают методы мотивации персонала:

- экономические методы;
- психологические поощрения;
- методы партисипативности;
- методы расширения и обогащения работы;
- методы устранения отрицательных стимулов;
- целевой метод;
- дисциплинарные методы.

**Механизм добровольного увольнения** - уход рабочего с одного места работы и поиск другого с целью улучшения условий найма.

**Механистический / органический подходы к планированию** – планирование деятельности, исходящее из предположения механистичности ее компонент (можно структурировать, менять местами, уплотнять во времени при необходимости выполнить быстрее) либо, соответственно, из предположения об органическом характере деятельности (необходимо учитывать внутренние законы ее развития, выделять время на «созревание» результатов, и т.п.) Чем выше интеллектоемкость и «проблемность» деятельности, тем более целесообразно применение органического подхода.

**Механизм формирования мотивации трудовой деятельности** - совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих:

- процесс усвоения социальных ценностей, норм и правил поведения;
- выработку специфических для индивида ценностных ориентации и установок в труде.

В формировании механизма мотивации труда существенную роль играет возможность получения и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному виду деятельности.

**Механизм функционирования мотивации** - совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход

- от актуализированных потребностей (интересов), реализуемых посредством трудовой деятельности,

- к трудовому поведению.

**Миссия** - главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

**Минимальная заработная плата** - официально устанавливаемый государством минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности в виде наименьшей месячной ставки или почасовой оплаты. Значение минимальной заработной платы определяется в каждый период времени финансовыми возможностями государства. Минимальная заработная плата используется для исчисления размеров государственных налогов, платежей, штрафов.

**Младший обслуживающий персонал** - работники, выполняющие в организации функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, инженерно-технических работников и служащих.

**Мобильность персонала** - способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

**Модальная типология мотивации** - классификация типов личности Института труда Минтруда РФ по типам мотивации труда:

-1- ценностная ориентация, выражающаяся в стремлении к самореализации, к содержательности и общественной полезности труда;

-2- прагматическая ориентация на заработную плату и нетрудовые ценности;

-3- нейтральная ориентация, характеризующаяся сбалансированностью ценностей.

**Моделирование предельных ситуаций** – метод выявления личных ценностей и приоритетов, заключающийся в моделировании, мысленном проживании ситуаций совершения поступка, жизненно важного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Модель обмена / иерархическая модель в корпоративном тайм-менеджменте.** Иерархическая модель управления временем персонала – классические технологии управления временем, «госплан», централизованное распределение ресурсов времени. Модель обмена – рассмотрение командного и корпоративного ТМ с точки зрения «рыночных» механизмов. Пример из делового журнала: президент компании на входе в кабинет поставил аппарат для проверки пластиковых карт, и роздал всем допущенным «к телу» карточки, дающие право находиться в кабинете определенное количество часов в месяц. Таким образом сотрудникам было «делегировано» управление их долей ресурса времени руководителя. Через некоторое время сотрудники начали обмениваться этими картами – начал складываться «рынок» рабочего времени. Таким образом произошел переход от «госплановской» модели распределения времени к «свободному рынку», как правило позволяющему более оптимально распределить ресурсы за счет процессов саморегуляции и обмена «по горизонтали».

**Модель согласования / подчинения** во «встраивании» личной работы в систему управления фирмой. Модель подчинения – «я продаю свое рабочее время и в рамках проданного времени и оговоренных обязанностей подчиняюсь фирме (в лице руководителя)». Модель согласования – «Корпорация Я» и «Фирма Х» заключают договор о сотрудничестве, в рамках которого происходит постоянное взаимосогласование целей и совместных действий обеих высоких договаривающихся сторон». Вторая модель является развитием первой, в отличие от нее учитывающей наличие у «винтика», элемента корпоративной иерархии, собственных целей.

**Модель «менеджмента услуг»**– разработана американским специалистом Р.Норманном. Модель "менеджмента услуг" включает в себя пять составляющих - сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

**Модель характеристик работы** - тип оформления работы, базирующийся на точке зрения, согласно которой заинтересованность и уровень удовлетворенности определяют три психологических состояния: испытываемая осмысленность, испытываемая ответственность, знание результатов.

**Монотонный труд** - однообразный труд; работа, состоящая из простых, но многократно повторяющихся операций.

**Мотив** - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Мотивы текучести кадров** - непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп. В управлении персоналом различают следующие мотивы увольнений:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями внутри организации;
- неудовлетворенность качеством жизни;
- профессионально-квалификационные мотивы;
- мотивы личного характера и пр.

**Мотивы трудовой деятельности** - причины, определяющие поведение человека в процессе труда:

-1- отражение человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда;

-2- отражение тех благ, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;

-3- отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

**Мотивация (функция)** - процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

**Мотивация кадровых инноваций** - в кадровой работе - система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия, при которой исполнитель заинтересован как в собственных, так и привнесенных в организацию кадровых новациях.

**Мотивация группы** - влечение или потребность, побуждающие действовать группу с определенной целью.

**Мотивация достижения** - мотивация, связанная с присвоением новых благ, развитием потребностей.

**Мотивация по принципу "кнута и пряника"** - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

**Мотивация сохранения** - мотивация, направленная на поддержание достигнутого уровня. Мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ.

**Мотивация трудовой деятельности** - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**Мотивации персонала** - в кадровой работе - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- сферу профессиональных и личных интересов;
- стремление сделать карьеру;
- стремление к власти;
- готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.

**Мотиваторы** - внешние по отношению к человеку раздражители, которые (если они соответствуют его потребностям мотивам) побуждают человека к определенному поведению.

**Мотивационная ригидность** - неспособность изменить систему мотивов, в обстоятельствах, требующих от субъекта гибкости и изменения поведения.

**Мотивационное ядро личности** - совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности. Мотивационное ядро определена для каждого человека и характеризуется устойчивостью.

**Мысли о делах** – соображения по поводу изменений в деятельности, по масштабу и характеру не являющиеся ни задачами, ни замыслами проектов. Хранить этот тип информации лучше в органайзере, а не в творческой картотеке, но при этом способы управления приближаются к «картотечным» – наличие для таких мыслей «мест хаоса» в органайзере, и т.п.

**Мышление, направленное на эффективность** (краткая, но несколько неточная замена – «эффективное мышление»). Результат применения хронометража и вообще организации времени, «шестое чувство», позволяющее обладателю отслеживать и ощущать эффективность любых процессов как в личной, так и в окружающей деятельности. После выработки такого мышления неэффективные процессы и действия создают ощущение почти физического дискомфорта. «Эффективное мышление» не только позволяет выявлять неэффективные «участки» деятельности и резервы ее совершенствования, но и побуждает, мотивирует «носителя» это делать.

**Мягкие / жесткие привязки** (задач к времени; возможное сокращение – «мягкие / жесткие задачи»). Соответственно нечеткие (напр. «в конце сентября», «к завтрашнему вечеру», «в ближайшие пару дней») и точные («25 сентября», «завтра в 18:00», «во вторник») привязки по срокам.

**Наблюдение** - метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть *научного метода*.

**Набор персонала** - один из подпроцессов *специальной функции управления - управления персоналом*, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.). Наша точка зрения на *набор персонала* принципиально отличается от общепринятой, с ней можно познакомиться, щелкнув кнопкой мыши по термину.

**Наименьшая приемлемая заработная плата** - наименьшая заработная плата, на которую еще согласился бы безработный. При этой заработной плате уровень полезности дохода в точности равен денежной оценке тягот труда.

**Найм по желанию** - доктрина, в соответствии с которой работодатель может окончательно уволить любого работника в любое время и по любой причине.

**Научный метод** – известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как *наблюдение, анализ и синтез*.

**Навязанные цели** – цели, принимаемые субъектом за свои, но не соответствующие его реальным ценностям, навязанные внешней средой (ближайшим окружением, социальными стереотипами и ожиданиями, и т.п.)

**Надцели** – абстрактные цели, задающие общее направление движения, но не связывающие субъекта конкретным описанием желаемого результата.

**Назначение встречи самому себе** – прием, позволяющий выделить время на «обделяемые» высокоприоритетные задачи, связанные с личным развитием. Механизм действия приема основан на том, что договоренности о встречах психологически воспринимаются как более приоритетные по сравнению с другими запланированными делами.

**Неполная занятость** - наличие в стране или в регионе лиц, обладающих возможностью и желанием работать, но не имеющих работы. Система трудоустройства, при которой продолжительность рабочего времени значительно ниже нормативной, установленной для данного вида деятельности или профессии в данной организации или в отрасли.

**Нетрудовые доходы** - в советской экономике - доходы, полученные не от трудовой деятельности, в частности за счет спекуляции или другой деятельности, признаваемой незаконной.

**Немедленное увольнение** - ситуация, когда работодатель мгновенно разрывает контракт с работником из-за серьезного нарушения дисциплины.

**Несправедливое увольнение** - ситуация, когда работодатель разрывает контракт с работником без достаточных на то причин или действует не в соответствии с официально установленным порядком.

**Неоднородность времени** – термин для обозначения свойства времени быть благоприятным или неблагоприятным для совершения тех или иных действий. В термине заложена та же условность, что и в термине «управление временем»: неоднородно не время, а обстоятельства, задающие благоприятные или неблагоприятные условия для совершения различных действий.

**Нечеткий подход к планированию и вообще организации деятельности.** Является прямым следствием нечеткой логики (fuzzy logic), дающей математические инструменты работы с нечеткостью («хотим продавать побольше арбузов» вместо «повысить продажи на 10% к 15 июня»). В личном тайм-менеджменте нечеткий подход позволяет, например, отказаться от привязки задач к жестким срокам («25 сентября, 15:00») и заменить их на более адекватные жизненным реалиям нечеткие привязки («примерно в конце сентября»). Технологическим воплощением нечеткого подхода к планированию являются понятия «Масштаб» и «Уровень» задачи, заменяющие «четкие» «Затраты времени / Длительность» и «Срок исполнения».

Важнейшее применение нечеткого подхода в разработке средств организации деятельности – представление о том, что не существует «правильных» способов организации деятельности; что для каждого двух диаметрально противоположных подходов («планирование / спонтанность», «рациональность / эмоции», и т.п.) можно наметить некую шкалу (типа «регулятора громкости»), на которой противоположности находятся в крайних позициях, а между ними – бесконечное количество оттенков и вариантов, каждый из которых наиболее адекватен тем или иным ситуациям и проблемам. Этот подход позволяет «снять» противоречия между огромным количеством конкурирующих технологий управления и создать системы и методы, интегрирующие достоинства противоположных технологий.

**Неформальная организация** - спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, "членство" в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.

**НЛП - нейро-лингвистическое программирование** - набор техник, применяемых для повышения эффективности общения, личностного совершенствования в различных областях, в частности, в сфере творчества и др. Родоначальниками НЛП считаются американские специалисты Дж. Гриндер и Р.Бэндлер. Наш центр придерживается мнения, что НЛП - это всего лишь раскрученный брэнд проведения семинаров в сфере самоменеджмента.

**Номинальная заработная плата** - зафиксированная в расчетной ведомости или в иных документах величина заработной платы в денежном выражении, характеризующая уровень оплаты труда вне связи с ценами на товары и услуги и денежными расходами работника.

**Норма соотношений** - число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью нормы соотношений устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий управленческого персонала внутри структурных подразделений организации.

**Норма численности** - число рабочих или других категорий работающих соответствующего профессионально-квалификационного состава для обслуживания крупных агрегатов, складов и других объектов или для выполнения определенного объема работ.

**Носители функций управления персоналом** - подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом. Носителями функций управления персоналом являются:

- руководство организации;
- заместители руководителя организации;
- линейные руководители производственных и функциональных подразделений;
- руководитель службы управления персоналом;
- подразделения по управлению персоналом;
- специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом.

**Норма выработки** - установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени. Норма выработки обратно пропорциональна норме времени.

**Обзор** («создание обзора», «классический ежедневник не дает достаточного обзора») – представление информации (задач, сроков, справочных данных, и т.п.), позволяющее легко видеть всю совокупность значимых элементов и их взаимосвязи; дающее таким образом возможность эффективно принимать решения при просмотре этой информации. В классических источниках (напр. пособиях ТМІ) часто употребляется в сочетании «обзор и контроль [совокупности задач]», при этом имеется в виду не столько «обозримость» задач, как в нашем определении, сколько их структурированность, упорядоченность, возможность найти нужную.

**Область ближайшего внимания** – область рабочего пространства или органайзера, близкая к фокусу внимания, содержащая дела, «кайрос» для исполнения которых может наступить в ближайшей перспективе.

**Область далекого внимания** – часть органайзера или рабочего пространства, находящаяся за пределами фокуса внимания и области ближайшего внимания. Содержит задачи, концентрация внимания на которых в ближайшей перспективе не предполагается.

**Оборот персонала** - число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**Объекты управления персоналом** - работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом.

**Обратная связь** - важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия. Суть маркетинга - обеспечение обратной связи.

**Обучение** - получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

**Ожидание** (в теории менеджмента) - способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума (см. Мескон М. и др. "Основы менеджмента", 1992).

**Окончательное увольнение** - расторжение организацией договора найма с работником без обещания принять его вновь.

**Оперативное управление** - управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.

**Описание работы** - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

**Описание рабочего места** - документ, содержащий:

- наименование и классификационную группу рабочего места;
- количество работников на рабочем месте;
- характеристику и подчиненность органов управления рабочим местом;
- схему замещения должностей на рабочем месте;
- содержание работы на рабочем месте;
- технические характеристики рабочего места;
- требования к квалификации работника;

- требования к работнику физического и психического характера. В кадровой работе описание рабочего места используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников.

**Оплата труда** - основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Оплата труда:

- обеспечивает связь между результатами труда и его процессом; и
- отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

**Опрос** - метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. Различают

- письменные опросы (анкетирование);
  - устные опросы (интервьюирование);
  - очные опросы;
  - заочные опросы: почтовые, телефонные, и др.
- + экспертные, массовые, выборочные, сплошные и другие опросы..

**Опрос работников** - способ получения социологической информации о различных аспектах удовлетворенности работников работой в организации. Опросы могут проводиться методом анкетирования или методом интервьюирования.

**Организационное развитие** - это программа, нацеленная на изменение отношения, ценностей и убеждений служащих так, чтобы они могли понять и осуществить требуемые изменения, которые проводятся обычно с помощью внешнего консультанта .

**Организационное окружение** - часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Обычно организационное окружение включает:

- рабочее место;
- производственный профиль организации;
- систему оплаты;
- систему социальных гарантий,
- трудовые отношения и т.д.

**Органайзер** – средство фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Кроме классических бумажных и электронных органайзеров, возможны нетривиальные варианты, напр. разграфленный каким-либо содержательным образом лист ватмана на стене, на который прикрепляются стикеры с задачами.

**Организационная стратегия фирмы** – совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая...) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

**Организация / управление.** Организация – создание, структурирование некоторого «самодвижущегося», самостоятельно функционирующего объекта (фирмы, системы личной работы, саморазворачивающейся деятельности); управление – влияние на курс его движения, имеющее целью привести объект в нужную точку или по нужной траектории. (Различение по П.Г.Щедровицкому).

**Организация кадровых нововведений** - совокупность структурных подразделений, групп и лиц, постоянно или временно входящих в систему кадрового управления, а также способов и норм их взаимодействия при разработке и реализации кадровых нововведений.

**Организация труда** - приведение трудовой деятельности людей в систему, обеспечивающую достижение максимально возможного полезного эффекта с учетом конкретных условий этой деятельности.

**Организация работ** - определение рабочих мест и установление функциональных и технологических связей между рабочими местами.

**Организация рабочего места** - комплекс мероприятий, обеспечивающих:

- создание на рабочем месте необходимых условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции высокого качества;

- наиболее полное использование оборудования;
- соблюдение правил техники безопасности;
- повышение содержательности и привлекательности труда;
- сохранение здоровья работников.

**Организационно-распорядительные технологии** - способы формирования мотивов поведения людей:

- осознанной необходимости общественной и трудовой дисциплины;
- чувства долга и ответственности;
- причастности к принятию решений на производстве и т.д.

Организационно-распорядительные технологии опираются на нормативно-правовые документы, и их базой служат организационные воздействия.

**Органы управления** - организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.

**Ориентация служащих** - предоставление новым сотрудникам общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей.

**Основная оплата труда** - оплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонением от нормальных условий работы и т.п.

**Отдел человеческих ресурсов** - функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом. Др. названия - отдел персонала, отдел кадров, отдел трудовых ресурсов.

**Отделение планирования работы от исполнения** – один из постулатов «отцов» научной организации труда (напр. Ф. Тейлора), подвергнутый критике П. Друкером, давшим примеры роста эффективности в результате делегирования сотрудникам или коллективам сотрудников права самостоятельно организовывать процесс своей работы. Принцип является крайне важным для рассмотрения темы роли и места тайм-менеджмента (т.е. технологии самостоятельной организации сотрудником своей работы) в менеджменте фирмы.

**Отбор персонала** - процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией *управления персоналом*, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников.) "Новомодный" подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные "Центры оценки", в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

**Отечественная / западная школы организации времени.** К основным отличительным признакам отечественной (в широком смысле «бывшего СССР») школы организации времени можно отнести: 1. Большой акцент на хронометраж времени по сравнению с планированием, в частности такое «know-how» как выработка «эффективного мышления» с помощью хронометража; 2. Широчайшее применение к задачам личного тайм-менеджмента подходов и методов других дисциплин, не свойственное западным специалистам по тайм-менеджменту, как правило чрезвычайно узко специализирующимся на этой тематике и не способным привлекать к ее развитию другие дисциплины; 3. Взгляд на управление личным временем в широком общественном и государственном контексте, как на инструмент преобразования людей, бизнеса и общества, а не просто технику управления задачами. «Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля». Принцип, сформулированный Питерсом и Уотерменом, состоящий в отказе от контроля за процессом с целью получения контро-

ля за результатом (уверенности в его появлении за счет того, что вы не стесняли свободу и инициативу сотрудников, осуществляющих процесс).

**Открытая кадровая политика** - кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

**Отношение** - сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом некоторого объекта или идеи. Отношения позволяют индивиду сравнительно стабильно вести себя по отношению к схожим друг с другом объектам.

**Отношение к труду** - социальная, эмоционально-волевая установка личности, представляющая собой сложившуюся готовность человека действовать определенным образом в процессе трудовой деятельности, по отношению к предметам, средствам и результатам труда на своем рабочем месте.

**Отношение объема продаж к численности персонала** - соотношение, характеризующее величину объема продаж (в денежном выражении), приходящуюся на каждого работника; рассчитывается путем деления общего объема продаж на численность наемного персонала.

**Оценка труда** - определение относительной ценности труда, формальное и систематическое сравнение различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим.

**Оценка работы** - определение относительной сложности различных видов работ. Оценка работы выполняется специалистами по управлению персоналом совместно с руководителями подразделений организации. Полученные оценки работ служат основой для дифференциации тарифных ставок рабочих и окладов служащих.

**Оценка проектов кадровых нововведений** - установление значимости или результативности кадровых нововведений. Различают два подхода к оценке проектов кадровых нововведений:

- 1- человеческие ресурсы рассматриваются как текущие затраты на производство продукции;
- 2- человеческие ресурсы рассматриваются как активы организации.

**Оценка сложности работ** - технология разделения работы на уровни по степени квалификации, условиям труда, ответственности. На основании такого разделения устанавливаются оклады.

**Оценка личностных качеств персонала** - составная часть оценки результативности труда. На этом этапе учитываются:

- общие свойства личности; и
- специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

**Пассивная кадровая политика** - отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

**Пассивная текучесть кадров** - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником.

**Первичная занятость** - основная занятость, имеющая место наряду с производной, дополнительной, вторичной занятостью.

**Первичные потребности** - потребности, которые по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными. Первичными потребностями являются:

- потребность в пище, потребность в сне и др.
- потребность в безопасности.

**Первичный отбор** - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Осуществляется отделом человеческих ресурсов и служит основой отбора персонала на индивидуальной основе. Др. названия - преселекция, скрининг.

**Перемещение персонала** - изменение места сотрудников в организационной структуре управления. Перемещение персонала:

- является способом повышения эффективности использования персонала;

- позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам;
- осуществить структурирование рабочего процесса.

**Перестройка работы** - процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**Персонал управления** - персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации.

**Персональная миссия, декларация о личной миссии (personal mission statement)** – инструмент личного стратегического позиционирования и планирования, аналогичный миссии фирмы. Краткая декларация субъекта, формулирующая и выражающая его уникальное место в мире, основную задачу в жизни.

**Персональное «корпоративное управление»** – расстановка приоритетов с помощью определения основных «держателей акций» «персонального ЗАО» и моделирования их «голосования» при принятии какого-либо решения.

**Персональное оперативное управление** – совокупность технологий, обеспечивающих реализацию решений в личной работе. Включает методики самомотивации, управления рабочей нагрузкой, и т.п.

**Персональное стратегическое планирование** – совокупность технологий построения моделей личной деятельности и ее взаимосвязей с окружающей средой, обеспечивающих обзорность и управляемость деятельности. Включает методики обзора, принятия решений, расстановки приоритетов, формулирования ценностей, целеполагания, бюджетирования и планирования времени, и т.п.

**Персональное «тотальное управление качеством».** Подход к налаживанию «регулярного менеджмента» в личной работе, как и TQM в управлении фирмой акцентирующий внимание на качестве продукта, и стремящийся обеспечить это качество комплексом мер, включающих формализацию и стандартизацию деятельности, ее непрерывное совершенствование, и т.п. «Клиентами», «потребителями» продуктов личной работы, обеспечение качества для которых ставится во главу угла, в данном случае выступают все, с кем субъект взаимодействует и кого касается его умение грамотно организовывать свою работу и «состыковывать» ее с деятельностью других людей.

**Персональный информационный менеджер (PIM)** – программа для структурирования информации в личной работе, как правило позволяющая создавать удобный обзор единиц информации, контекстный поиск по ключевым словам, и т.п. Информационный менеджер может быть самостоятельной программой (напр. TheBrain) либо совмещенной с органайзером (напр. MS Outlook).

**Персональный реинжиниринг** – критическое рассмотрение деятельности и поиск более эффективных способов ее осуществления, аналогичный реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) в «большом» менеджменте.

**Персональный менеджмент** - область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы. Персональный менеджмент позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

**Персональный управленческий учет** – совокупность технологии получения и анализа информации о личной работе и личной эффективности, необходимой для принятия решений. Включает хронометраж времени, количественную фиксацию результатов деятельности, построение различных коэффициентов, и т.п.

**Пинарик** (календарик-пинарик; от слова «пинать») – календарь года, в котором ежедневно вычеркивается проходящий день. Является способом «материализации» времени, привлечения внимания к его ограниченности. Автор метода и термина – участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак.

**Подсистема** – составная часть системы более высокого уровня.

**Портрет идеального сотрудника** - описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать "идеальный сотрудник", т.е. необходимых для успешной работы в определенной должности. Др. название - карта компетенций, "профиль идеального сотрудника".

**Потенциальная текучесть кадров** - готовность работников к смене места работы.

**Полномочия** - это право принимать решения, направлять работу других и отдавать приказы. В менеджменте мы обычно различаем линейные и кадровые" полномочия.

**Планирование** - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, см. также *функция планирования*.

**Планирование / Привязка задач к времени.** Планирование предполагает создание модели будущих действий (как правило в форме их последовательности с привязкой к более или менее точному времени исполнения) и максимальное следование этой модели. Привязка задач к времени – более широкое понятие, включающее в себя способы реагирования на неожиданно возникающие обстоятельства, в частности – технологии выбора в ходе деятельности оптимального времени выполнения для задач, по своей специфике ни к какому точному времени (заранее) не привязанных.

**«Планирование через приоритеты»** – технология планирования, заключающаяся в составлении списка дел на период и упорядочении их по приоритетности, с целью последующего выполнения в порядке убывания приоритетов.

**Планировка рабочего места** - рациональное размещение на определенном участке производственной площади всех элементов его оснащения и создание безопасных и удобных условий труда.

**Планирование численности персонала** - определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям и источникам ее пополнения.

**План работ** - намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков выполнения.

**«Плановое время» / «время становления».** Время, являющееся базовым для, соответственно, механистического и органического подходов к планированию. Э.Шейн, автор различения этих типов времени, приводит пример «...биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». В примере биолог мыслит в терминах «времени становления», менеджер – «планового времени».

**Планирование человеческих ресурсов** - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько, какие сотрудники потребуются организации. План человеческих ресурсов служит основой набора персонала.

**Планирование и развитие карьеры** - предоставление возможностей и содействие, которые позволяют работникам ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

**Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала** - мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке. Такое планирование:

- создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника;
- ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям деятельности на том же самом рабочем месте.

**Поглотители времени** – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

**Подбор персонала** - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

**Подсистема мотивации поведения персонала** - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за управление мотивацией трудового поведения;
- за нормирование и тарификацию трудового процесса;
- за разработку систем оплаты труда;
- за разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;
- за разработку форм морального поощрения персонала;
- за организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

**Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» в корпоративном тайм-менеджменте** (вариант: «системная» и «человеческая» «сюжетные линии» в методах корпоративного тайм-менеджмента). Подход «сверху вниз» – оптимизация систем управления с целью более эффективного использования времени сотрудников. Подход «снизу вверх» – вдохновение сотрудников на управление личным временем, «цепляющее» за личный интерес (ограниченность времени жизни) и постепенно приводящее к предпринятию сотрудниками самостоятельных усилий по оптимизации корпоративных схем деятельности и управления.

**Подходящая работа** - по законодательству РФ - постоянная или временная работа, соответствующая:

- профессиональной пригодности работника с учетом уровня его профессиональной подготовки;
- условиям последнего места работы;
- состоянию здоровья;
- транспортной доступности рабочего места.

**Пожизненный найм** - в Японии - форма гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях. При пожизненном найме:

- организация нанимает работников один раз в год, когда молодежь оканчивает учебные заведения;
- продвижение по службе производится из числа собственных работников организации;
- работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления;
- работник работает в компании до официального выхода на пенсию.

Считается, что стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

**Полезность хаоса / полезность порядка.** Условные показатели суммарных выгод и потерь, которые несет, соответственно, сохранение хаоса либо создание порядка в рассматриваемом пространстве.

**Политика в области заработной платы и цен** - государственная политика воздействия на поведение профсоюзов и администраций предприятий с целью побудить их принимать в области заработной платы и цен решения, более совместимые с задачами обеспечения полной занятости и стабильного уровня цен.

**Политика оплаты труда** - распределение фонда заработной платы среди различных категорий работников в соответствии с текущими и стратегическими целями предприятиями.

**Полная занятость** - состояние занятости, при котором спрос на рабочие руки равен предложению. Полная занятость - по определению МОТ - уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, способные трудиться и активно ищущие работу, могут получить ее. Полная занятость - в СССР - поголовное вовлечение населения в общественное производство.

**Помощь при увольнении** - организационная, юридическая и психологическая поддержка сотрудников со стороны администрации при увольнении. Помощь может осуществляться в различных формах в зависимости от вида увольнения.

При увольнении по инициативе работника или по истечении срока контракта используется метод заключительного интервью. При увольнении по инициативе администрации реализуется специальная программа работ.

При выходе сотрудников на пенсию используется метод скользящего пенсионирования

**Поступок** – выбор по жизненно важному вопросу между взаимоисключающими альтернативами (обстоятельства не допускают компромисса между ними). Поступок является основным способом реализации, предъявления ценностей (в отличие от декларирования, провозглашения).

**Потенциальная занятость** - показатель, характеризующий верхний предел занятости, который может быть достигнут при определенных условиях в том или ином районе.

**Потребитель** - тот, кто кормит акционеров, работников и менеджмент компании.

**Потребность** – 1. Состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей - половина успеха для любого бизнеса. 2. Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают:

- по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха;
- по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др. потребности;
- по функциональной роли: доминирующие/второстепенные, центральные/периферические, устойчивые/ситуативные потребности;
- по субъекту потребностей - групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

**Потребление** - заключительная фаза процесса воспроизводства, состоящая в использовании продукта труда в процессе удовлетворения потребностей человека, производства и производственной сферы общества.

**Потребность в уважении** - одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А.Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

**Правильность действий** – их соответствие правилам. Некорректно употребляемый термин «правильно» – любимый (и достаточно вредный) кумир менеджеров, происходящий из смешения «научной» («каковы вещи «на самом деле»?») и «инженерной» («как оптимально действовать с вещами для достижения нужных результатов?») реальностей, что приводит к представлению о существовании «правильных» и «неправильных» способов действия. Более корректным является применение термина «грамотные» действия; термин «правильные» уместен в тех и только в тех случаях, когда существуют правила (напр. можно «правильно» или «неправильно» заполнить форму заказа, но нельзя «правильно» или «неправильно» сформулировать миссию фирмы).

**Правильный менеджмент**" - жаргон, речь идет о применении современной теории управления в практике менеджмента.

**Прагматизм** - отрицание необходимости познания объективных законов действительности и признание истинным лишь того, что дает практически полезные результаты.

**Предельные издержки на оплату рабочей силы** - прирост общих издержек на труд в случае, если фирма использует дополнительную единицу труда, причем количество других используемых ресурсов остается неизменным.

Предельные издержки на оплату рабочей силы равны изменению общих издержек на труд, деленному на изменение количества используемого труда.

**Предприниматель** - человек-творец (см. *творчество*), чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

**Предпринимательские способности** - главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) - *капитал, труд, земля, предпринимательские способности* - ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор - куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

**Предъявление ценностей** – проявление в деятельности реальных, а не декларируемых, ценностей, происходящее при совершении поступков, т.е. необратимых жизненно важных выборов.

**Привычка побеждать** – навык, являющийся результатом выработки «чувства уверенного победителя», не описанный в классических руководствах по тайм-менеджменту, являющийся одним из технологических проявлений перехода в тайм-менеджменте от технологий организации к технологиям борьбы. Автор термина – участник ТМ-сообщества Андрей Томилин.

**Привлечение персонала** - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Приоритизация** (совокупности задач) – упорядочение задач (дел, проектов...) по приоритетности. Взаимодополнительна к гармонизации.

**Привлечение персонала** - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

нескольких этапов найма и отбора персонала:

- 1- общий анализ настоящих и будущих потребностей в кадрах;
- 2- определение требований к персоналу: анализ работы, подготовка описания этой работы и личностной спецификации, определение сроков и условий набора;
- 3- определение основных источников поступления кандидатов;
- 4- выбор методик отбора кадров.

**Привязка** – договоренность или событие (как правило жестко «привязанное» к определенному времени), создающее пространственные и временные ограничения при планировании. Пример использования и отличия от плана: «Мои привязки в конце мая – ТМ-клуб 27.05 в Москве и корпоративный семинар 29.05 в Омске. Исходя из них мы можем строить планы проведения семинара в Архангельске».

**Приказ** – инструмент самоуправления, задающий ограничение на процесс деятельности, как правило не связанное с конкретными проектами или целями. Напр. «перестать курить».

**Приказ об увольнении** - в РФ - приказ, в соответствии с которым отдел кадров оформляет соответствующие записи в трудовой книжке работника и его личной карточке, бухгалтерия производит полный расчет с работником.

**Принцип «Первое – вперед» (Put first things first)**. Простой и удобный способ повысить совокупную полезность деятельности: выполнение наиболее приоритетных задач в первую очередь. Может действовать как на стратегическом, так и на оперативном уровнях деятельности (например, порядок выполнения проектов в течение года; порядок обсуждения вопросов на совещании). Принцип сформулирован Ст.Кови в работе «Семь привычек высокоэффективных людей».

**Принятие решений** - процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

**Приоритет** (устанавливать приоритеты) – **1.** степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера. В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев.

риев. 2. Критерии, влияющие на определение сравнительной важности задач, и, соответственно, на выбор при наличии между ними «конфликта интересов», обусловленного ограниченностью ресурсов.

**Принуждение** – один из наиболее распространенных методов "мотивации" подчиненных, основанный на их страхе перед возможным наказанием за неповиновение руководителю.

**Проведение изменений** – преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

**Прожективный («платонический») / непрожективный подходы к организации деятельности.** В прожективном подходе делается акцент на исполнение некоторого разработанного до осуществления деятельности проекта, на «подгонке» деятельности под этот проект; в непрожективном – на отслеживании естественных закономерностей развития деятельности, присоединении к тенденциям ее развития, гибком реагировании на представляющиеся возможности. Прожективный подход наиболее уместен в задачных ситуациях и в ситуациях организации более или менее косных, малоподвижных объектов; непрожективный – в проблемных ситуациях и в ситуациях борьбы, неопределенности, высокой непредсказуемости среды.

**Проект** – совокупность действий, ограниченная во времени и имеющая целью создание некоторого уникального продукта. В личной работе проекту можно противопоставить регулярно повторяющуюся задачу, результат решения которой не уникален.

**Проектная / функциональная система целей.** «Функциональная» система целей (по аналогии с функциональной системой управления фирмой) – принятый в классическом тайм-менеджменте способ структурирования деятельности, при котором она разбивается на ключевые области; в них ставятся цели; цели разбиваются на задачи и мероприятия. «Проектная» система целей предполагает разделение модели деятельности на абстрактный (ключевые области, надцели, «дерзкие цели») и конкретный (задачи, проекты) уровни, не находящиеся в жесткой взаимосвязи (проекты вносят вклад в достижение надцелей, движение в задаваемом ими направлении, но не являются элементами декомпозиции надцелей).

**Проектная / функциональная аналитика.** В классических технологиях хронометража как правило осуществляется анализ показателей за период, напр. за месяц – такую аналитику уместно назвать функциональной. Проектная (либо «по-проектная») аналитика является одной из технических реализаций проектного подхода к личной работе, и заменяет показатели «за период» показателями «по проекту». Например, не доля таких-то расходов времени в бюджете времени за месяц, а доля в расходах времени на проект; результаты не за период, а достигнутые в проекте; и т.п.

**Производительность** (в классическом употреблении: «производительность труда») – «результат делить на время», показатель результативности процесса в единицу времени.

**«Производство» / «Удовлетворение потребителя» / «Реализация ценностей»** – последовательно сменяющие друг друга принципы организации деятельности бизнеса, находящиеся в отношении «предыдущее является одной из подзадач, частных случаев последующего». Последний подход предложен автором и переносит в деятельности фирмы акцент с удовлетворения потребностей клиента на реализацию ценностей собственника бизнеса. «Технологическим воплощением» первого подхода является классическая научная организация труда, второго подхода – тотальное управление качеством, третьего подхода – (тотальное) управление временем.

**Процессуальные теории мотивации** – теории мотивации, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания.

Процессуальные теории исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные результаты, которые можно измерить.

К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера и др.

**Профессиональная карьера** – последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации.

**Профессиональная инфраструктура управления персоналом** - внешние по отношению к некоторой организации специализированные организации или государственные органы, занимающиеся вопросами управления персоналом и оказывающие по этим вопросам помощь или услуги организациям.

**Профессиональная пригодность** - совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде.

Профессиональная пригодность формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации

**Процессный подход** - управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

**Психология труда** - отрасль психологии, изучающая психологические аспекты трудовой деятельности:

- проблемы научной организации труда;

- вопросы профессионального отбора и профессиональной ориентации;

- методы борьбы с профессиональным утомлением, несчастными случаями и т.д.

В рамках психологии труда развивается психология профессий: авиационная психология, психология конвейерного труда и др.

**Психологическое состояние личности** - эмоциональное состояние индивида.

**Развитие кадровой работы** - направленное изменение в кадровой работе в соответствии с новыми целями, функциями, субъектом и методами управления. Развитие кадровой работы носит циклический характер, вызванный циклическим характером развития экономики в целом.

**Развитие менеджмента** - это любая попытка улучшения существующего или будущего управления, путем предоставления знаний, изменения взаимоотношений или укрепления навыков.

**Развитие персонала** - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;

- по организации изобретательской и рационализаторской работы;

- по профессиональной адаптации;

- по оценке кандидатов на вакантную должность;

- по текущей периодической оценке кадров;

- по планированию деловой карьеры;

- по работе с кадровым резервом.

**Разделение труда** - всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).

**Работа** - осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций:

- которые способен выполнять один человек; или

- которые могут быть поручены одному человеку.

**Работник** - лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

**Работоспособность** - состояние физиологических и психических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

**Рабочее время** - в широком смысле - время, служащее мерой оценки затрат труда.

**Рабочее время** - время участия в трудовой деятельности, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года. Продолжительность ежедневной работы определяет-

ся правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности, утвержденным работодателем по согласованию с представительными органами работников.

**Рабочее задание** - документ, которым устанавливается производственное задание непосредственным исполнителям.

Рабочее задание выдается до начала работы и содержит:

- перечень работ;
- место и нормы расходования времени на выполнение работ;
- расценки, формы и общую сумму оплаты.

**Рабочий «запой»** – неосознанно или сознательно организованное многочасовое (или многодневное) «погружение» в задачу. Оптимально при решении задач, связанных с созданием сложных систем, поскольку расходы на истощение организма окупаются экономией времени на «раскачке», которая при работе со сложными системами и проблемами занимает значительное время (сложная проблема требует высокой степени «втянутости» в процесс решения, втянутости как рациональной, с точки зрения «пропитанности» мозга информацией, так и психологической, с точки зрения мотивации на преодоление возникающих по пути объективных и субъективных препятствий).

**Рабочее место** - пространственная зона трудовой деятельности:

- оснащенная необходимыми основными и вспомогательными средствами;
- определенная на основании трудовых и других норм;
- закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ.

Рабочие места различаются:

- по категориям работников и профессиям;
- по числу исполнителей: индивидуальные и коллективные рабочие места;
- по виду производства: основные и вспомогательные;
- по типу производства: массовые, серийные и единичные;
- по степени специализации: универсальные, специализированные и специальные;
- по уровню механизации: механизированные, автоматизированные, для ручной работы;
- по количеству оборудования: одностаночные, многостаночные.

**Рабочее место руководителя** - место приложения труда руководителя, оснащенное соответствующим оборудованием и другими принадлежностями, необходимыми для эффективного выполнения возложенных на него обязанностей.

Рабочее место руководителя оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей зоны, зоны совещаний и зоны отдыха

**«Разгребание завалов»** – выполнение накопившихся незаконченных дел (как правило незначительных). Регулярное проведение этой процедуры является своеобразным перенесением метода ограниченного хаоса с управления информацией на управление деятельностью («местом хаоса» в данном случае являются периоды, в которые завалы накапливаются, «местом порядка» – периоды их разгребания). Помимо экономии времени и усилий на поддержании порядка (в качестве которого в данном случае выступает отсутствие «завалов»), метод позволяет облегчить выполнение неприятных или неинтересных дел, за счет их уничтожения не поодиночке на протяжении всей деятельности, а большими группами – в четко определенные моменты «разгребания завалов».

**Разделение труда** - обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда. Различают:

- общее разделение труда по отраслям общественного производства;
- частное разделение труда внутри отраслей;
- единичное разделение труда внутри организаций по технологическим, квалификационным и функциональным признакам.

**Разделение работ** - модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности:

- делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время; и
- под общую ответственность осуществляют разделение рабочего времени, рабочих обязанностей, оплаты и социальных услуг.

**Ранжирование видов работ** - метод соизмерения оценки различных работ по степени сложности или по другим критериям. Метод предусматривает составление рядов, в которых различные работы рассматриваются по мере возрастания или убывания их сложности без количественной оценки.

**Распределение работы** - план справедливого распределения работы среди всех работников в том случае, когда производство падает.

**Расчет** - увольнение с полной выплатой заработанного.

**Расчет численности персонала по трудоемкости работ** - метод определения численности персонала (производственных рабочих) на основе расчета времени, необходимого для выполнения работы.

**Расчет численности управленческого персонала** - расчет численности управленческого персонала по формуле Розенкранпа.

**Расходы на содержание рабочей силы** - в статистике заработной платы - издержки работодателя, связанные с использованием рабочей силы.

**Расходы на текучесть кадров** - потери, вызванные:

- простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест;
- снижением качества производимой продукции;
- ухудшением обслуживания оборудования;
- снижением выработки работников перед их уходом из организации.

**Расходы на персонал** - общий размер кадровых расходов организации, включающий:

- повременную и сдельную заработную плату;
- все виды премиальных выплат;
- стоимость социальных льгот;
- издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений и т.п.;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость.

**Рациональная занятость** - в широком смысле - занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории страны.

Рациональная занятость - в узком смысле - доля продуктивно занятых в общей численности экономически активного населения.

**Реактивная кадровая политика** - кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Резидуа** - по В.Парето - скрытые чувства или эмоции, нормы и ценности, лежащие в основе мотивации нелогичного или нерационального поведения индивида или группы.

**Реальная заработная плата** – 1. Учитывающая покупательную способность денег. 2. Заработная плата, исчисленная в виде количества благ, потребительских товаров и услуг, которые можно на нее приобрести. Реальная заработная плата определяется размером номинальной заработной платы и уровнем цен на потребительские товары и услуги, а также налогов, выплачиваемых из заработной платы.

**Режим деятельности** – определенный ее тип, характер, объединяющий некоторую систему норм, стереотипов, типовых действий, и т.п. Например, «Иванов сейчас работает в режиме аврала», «фирма в связи с требованиями кредиторов живет в режиме военного времени», «после двух месяцев пребывания в режиме проектного «напряга» крайне необходимы две-три недели послепроектного «отходняка» для восстановления сил».

Концепция режимов позволяет от представления о стабильной и постоянной корпоративной культуре («плановой», «предпринимательской», «демократической», «авторитарной», и т.п.)

перейти к управлению «переключениями» «текущей корпоративной культуры», в зависимости от актуальных на соответствующий момент задач.

**Дедлайн** – внутрикорпоративный «критический срок», задающий резерв по времени между «приемкой» продукта внутри компании и моментом его передачи заказчику (дедлайном). (Термин введен в широкое употребление Николаем Павленко, управляющим партнером компании Георг Консалтинг, в докладе на секции «Корпоративный тайм-менеджмент» Первой межрегиональной конференции «Тайм-менеджмент: от личной эффективности к развитию бизнеса», проведенной ТМ-сообществом 18-19 апреля 2003 г. в Москве).

**Редукция труда** - приведение видов труда разной сложности к единой мере посредством введения коэффициентов сложности, тяжести труда.

**Резервы (в планировании)**. Запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем выше должны быть резервы, закладываемые в план. Популярный пример резервов по ресурсу «время»: «планировать не более 60% рабочего дня»; резервов по сроку и бюджету: «умножай плановый бюджет проекта на два, плановые сроки – на три, получишь реальные цифры как все произойдет» (народная мудрость проджект-менеджеров).

**Резервы (эффективности)**. Потенциальный прирост эффективности, который можно получить при совершенствовании процесса. Автор предлагает принять за аксиому утверждение, что резервы эффективности существуют всегда («Everything has room for improvement», все может быть усовершенствовано). Задача субъекта, совершенствующего систему, состоит в том, чтобы выбрать направления приложения усилий (процессы, элементы системы), которые дадут наибольший прирост эффективности.

**Результативность / Способность производить результаты (Productivity / Productivity Capability)**. Одно из важнейших различий в тайм-менеджменте, позволяющее создать в деятельности баланс между получением результатов («золотые яйца», которые несет курица) и созданием будущей способности их производить («кормежка курицы»). Термины и аналогия принадлежат Ст.Кови. Это различие можно сопоставить с различием «Функционирование / Развитие», позволяющим от оперативных терминов перейти к более философским.

**Результат труда** - итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

**Ресурсно-календарное планирование** – технология планирования и бюджетирования расходов времени, заключающаяся в «раскройке» бюджета времени, представленного в виде поля (дни по горизонтали, часы по вертикали), с учетом календарных привязок (deadlines) и приоритетности задач (на более приоритетные ресурс времени «выкраивается» в первую очередь). При этом ресурсно-календарный график задает не время выполнения задач в течение дня, но количество времени, которое необходимо на них выделить, являясь таким образом скорее инструментом бюджетирования времени, чем планирования. График является примером перенесения в личную работу инструментов управления проектами (календарного и ресурсного графиков, объединенных в один график), упрощенных с учетом отличий организации личной работы от корпоративной деятельности.

**Ресурсы** – измеримые, организуемые, управляемые материальные и нематериальные «субстанции», необходимые для достижения целей. К наиболее универсальным ресурсам, могущим выступать в качестве «универсального эквивалента», мерил при обмене, можно отнести время, деньги, информацию, энергию.

**Ресурсная концепция стратегического управления** - основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.

**Рефлексия («отражение»)** – взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

**Решение** – выбор между несколькими различными вариантами действия. Принятие решения – поиск оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Реализация решения – осуществление избранного варианта действия.

**Ротация кадров** - (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

**Самообладание** - способность индивида к сознательной волевой организации психических процессов и осуществлению деятельности в критических ситуациях.

**Самостоятельная занятость** - трудовая активность без формальных трудовых отношений с работодателем или в качестве работодателя.

**Самоменеджмент** - относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

**Самомотивация** - чувство долга, ответственности, внутренняя установка на качественный, производительный труд; осознанное желание быстрее достичь результата.

**Сверхурочная работа** - работа, выполненная сверх установленной продолжительности рабочего времени. В трудовом законодательстве предусмотрен перечень исключительных случаев, когда сверхурочные работы разрешаются. Сверхурочные работы оплачиваются в повышенном размере. Отказ работника без уважительных причин от сверхурочной работы, введенной на законных основаниях и в установленном порядке, рассматривается как нарушение трудовой дисциплины.

**Свойства персонала** - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- способность воспринимать определенный уровень физических, психических и интеллектуальных нагрузок;
- способность концентрации внимания, памяти;
- + другие личностные свойства.

**Семинар по менеджменту** - кратковременное учебное мероприятие, имеющее целью закрепление теоретических знаний или изучение нового. Формы проведения семинара - проверка знаний путем опроса слушателей, творческое обсуждение новой для слушателей управленческой ситуации, мастер-классы и др.

**Сезонная работа** - работа, выполняемая в определенные периоды, времена года в связи с природными и климатическими условиями.

**Сертификация персонала** - установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям отечественных и/или международных стандартов.

**Синтез** - творческий процесс созидания целого из составных элементов.

**Система** - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

**"Сгорание"** - термин д-ра Г. Фройденберга, истощение физических и умственных ресурсов, вызванного чрезмерным стремлением достичь некоторой нереальной цели, связанной с работой.

**Собеседование по отбору** - обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности. Др. название - интервью.

**Содержательные теории мотивации** - теории мотивации, базирующиеся на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Различают:

- теорию потребностей А.Маслоу;
- двухфакторную теорию Ф.Герцберга и др.

**Сокращение численности** - мероприятия. Проводимые организацией для сокращения численности своих сотрудников, сокращение производства, как правило, вследствие изменения

потребностей организации в персонале. Др. название - адаптация численности, реструктуризация.

**Совместная ответственность** - концепция взаимодействия между отделом человеческих ресурсов и линейными руководителями, в соответствии с которой они несут ответственность за эффективное использование ЧР организации, причем отдел человеческих ресурсов организации решает эту задачу за счет создания системы управления персоналом, а линейные руководители путем использования этих систем в ежедневной практике управления своими сотрудниками.

**Совместительство** - выполнение работником помимо своей основной другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Совет по кадровой политике при Президенте РФ** - консультативный орган Президента РФ по вопросам разработки и обеспечения реализации кадровой политики в системе исполнительной власти РФ.

**Создание дополнительных рабочих мест** - мероприятия, проводимые работодателем для создания возможностей для дополнительного трудоустройства зарегистрированных в службе занятости безработных граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем.

**Соответствие квалификации требованиям рабочего места** - система требований, которым должен отвечать работник на конкретном рабочем месте. Эта система требований зависит:

- от сложности выполнения работ;
- от сущности рабочего процесса;
- от физических и социальных условий труда и других условий.

**Социально-трудовая сфера** - область действия:

- отношений, возникающих между участниками совместного трудового (производственного) процесса;
- отношений занятости; и
- отношений по поводу распределения и потребления произведенного национального дохода.

**Социальная мотивация** - внутреннее побуждение к активности и деятельности личности или социальной группы, вызываемое их потребностями и определяющее направленность этих активности и деятельности.

**Социальная работа** - совокупность различных видов деятельности работников социальных служб, ориентированная на помощь социально депривированным группам населения: безработным, престарелым, инвалидам, малоимущим, многодетным. Основными функциями социальной работы являются:

- социальная помощь;
- социальная коррекция;
- социальная реабилитация;
- социальная терапия.

**Социальная политика организации** - часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

**Сохранение рабочих мест** - создание работодателем условий для гарантированной занятости работников, находящихся под риском увольнения на тех производствах, на которых по объективным причинам произошло ухудшение финансово-экономического положения.

Служба занятости в целях расширения возможностей трудоустройства граждан, испытывающих наибольшие трудности в поиске работы, оказывает целевую финансовую помощь в интересах сохранения рабочих мест.

**Сила мотивации** - суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. При оценке уровня силы мотивации различают мотивацию сохранения и мотивацию достижения.

**Сильные цели** – цели, не навязанные субъекту социумом, ярко выражающие его индивидуальность, прочно базирующиеся на его ценностях; в результате – хорошо мотивирующие на активные действия по их достижению.

**Система взглядов на менеджмент, парадигма управления** - концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

**Система управления** - подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

**Система работы с персоналом** - совокупность логически и организационно взаимосвязанных практических действий, процессов и операций, призванных обеспечить реализацию целей и принципов, выдвигаемых кадровой политикой.

**Система управления персоналом** - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

**Системный подход** - общеметодологический подход, *концепция*, согласно которой любая организация рассматривается как *система* взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

**Ситуационный анализ** - процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - *ситуационный подход*, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - *SWOT-анализ*.

**Ситуационный подход** - Концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

**Ситуационный подход в теориях лидерства** - согласно этого подхода, эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации - требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации - зрелость коллектива, количество времени для совершения действий по решению проблемы и др.)

**Система структурирования внимания** – система организации, структурирования задач, основанная на разделении рабочего пространства или органайзера на три основных области внимания, и позволяющая вводить задачи в поле зрения (приближать к фокусу внимания) при приближении «кайросов», благоприятных контекстов для их выполнения.

**Скользящее планирование** – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие 5 лет. При

этом как правило детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования.

**Скользящее проектирование** – технология проектирования, предполагающая «запараллеливание» процессов проектирования и создания продукта, т.е. изменение проекта (в т.ч. его уточнение, углубление проработки деталей) по мере производства и осмысления очередных произведенных шагов по созданию продукта. Является альтернативой классическому подходу к проектированию, при котором предполагается сначала разработка полного подробного проекта, и затем его воплощение. Скользящее проектирование более адекватно проблемным ситуациям, и является по понятным причинам более ресурсоемкой технологией, чем обычное проектирование. Дополнительные затраты ресурсов при этом являются «платой за понимание», за уточнение картины мира, происходящее в ходе создания продукта. (Термин «скользящее проектирование» автор не встречал, но предполагает существование аналогов).

**Слоновая задача** – задача, которую невозможно выполнить сразу, и каждый маленький шаг в выполнении которой не дает заметного результата. Типичный пример -изучение иностранного языка. Типовой способ решения – «разрезать» слона на измеримые, доступные ежедневному поеданию «бифштексы». Термин Time Manager International.

**Служба управления персоналом** - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

**Содержательные теории мотивации** - психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных - иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

**Сопrotивление кадровым нововведениям** - противодействие кадровой системы нововведениям в процессе их возникновения, разработки и реализации. Сопrotивление вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса реализации кадровых нововведений. В кадровой работе различают:  
- индивидуальное сопротивление отдельных работников; и  
- сопротивление, оказываемое группой работников.

**Социальная эффективность кадровых нововведений** - социальный результат внедрения кадровых нововведений:

- изменение количества рабочих мест в регионе;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
- изменение условий труда работников;
- изменение структуры производственного персонала;
- изменение уровня здоровья работников и населения;
- экономия свободного времени населения.

**Социальное управление** - сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций. Социальное управление имеет своей целью упорядочение организации системы, достижение оптимального функционирования и развития, осуществление поставленной цели.

**Социология управления** - отрасль социологии, изучающая закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в организациях и обществе. В социологии управления сложились школы:

- научного менеджмента Ф.Тейлора;
- человеческих отношений Э.Мейо;
- социальных систем Ч.Барнарда;
- новая школа теории управления;
- управления в кризисных ситуациях Ч.Перроу и др.

**Социокультурные факторы** - для бизнеса это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

**Способности** - индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

**Способности персонала** - группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- уровень образования и объем полученных знаний;
- профессиональные навыки и опыт работы;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи и т.п.

**Спецификация работы** - документ, составленный на основе анализа работы. Спецификация работы содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту. Спецификация работы содержит разделы:

- пункты ответственности;
- рабочие взаимоотношения;
- условия труда;
- контроль за выполнением работы;
- требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

**Специализация труда** - приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности.

**Справедливое увольнение** - ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником, и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

**Среда косвенного воздействия** - факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.

**Среда прямого воздействия** - факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

**Средства достижения** цели - существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

**Средняя заработная плата** - статистический показатель, характеризующий средний уровень оплаты труда всех работников или отдельных их категорий.

**Списочная численность персонала** – 1. численность постоянных, сезонных, временных и других работников, состоящих в списках организации. В списочную численность включаются фактически работающие и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с организацией трудовых отношений. 2. Средняя численность персонала, работавшего на предприятии в заданный период

**Стандарт** - образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.

**Стимул** - то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.

**Степень удовлетворенности работников деятельностью подразделений управления персоналом** - показатель, оцениваемый при обследовании работников на основании следующих критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;

- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом;
- оценка качества информации выдаваемой службой высшему руководству.

**Стоимостное выражение заработной платы** - цена предметов потребления, услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей работника и членов его семьи.

**Стратегический альянс** - совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы - совместные акции, обмен информацией. Пример - фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров.

**Стратегические факторы роста** - речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов - уровень управленческой подготовки ее менеджмента.

**Стратегическое видение** - современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.

**Стратегическое планирование** - процесс разработки долгосрочной *стратегии*. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как *оценка потенциала фирмы* и *анализ внешней среды*. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.

**Стратегическое самоопределение, стратегическое позиционирование** - элемент персонального стратегического планирования, «отвечающий» за определение ключевых аспектов личной стратегии (базовые ценности и приоритеты, личная миссия), на основе которых строится прогнозирование и планирование.

**Стратегия** - общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление *долговременных конкурентных преимуществ* (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.

**Стратегия функциональная** - стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно можно выделить *стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов*.

**Стратегия управления персоналом** - набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Структура оплаты труда** - совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премии и материальную помощь.

**Структура персонала предприятия** - соотношение численности работников различных категорий на предприятии: возрастной состав, основной, вспомогательный персонал и т.д. Анализ структуры персонала позволяет делать выводы о влиянии той или иной категории на суммарную производительность труда и результаты работы компании.

**Структура личности работника** - сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций.

**Субъект кадровой работы** - относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы.

**Тайм-шит (time-sheet)** - листок для учета затрат времени.

**Тайм-менеджер** – человек, осознанно и ответственно строящий свою жизнь, ставящий осмысленные цели и достигающий их, вместо того, чтобы бездумно «плыть по течению».

**Тарифно-квалификационный справочник** - нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих - нормативный документ, предназначенный:

- для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим; и
- для составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих в системе профессионально-технического образования и непосредственно на производстве.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих - в РФ - нормативный документ, призванный регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров. Справочник служит для объединения работников в группы для равной оплаты труда, включает квалификационные характеристики должностей руководителей организаций и учреждений, их структурных подразделений, а также специалистов и других служащих.

**Творчество** - любая деятельность по созданию новых комбинаций из элементов опыта.

**«Творческая лень»** – состояние лени, отличающееся осознанностью применения, высоким удовлетворением от процесса (отсутствием чувства вины) и высокими творческими результатами. Творческую лень наиболее эффективно применять после «загрузки» подсознания информацией по небанальной проблеме, с целью дать ему возможность в спокойных и благоприятных условиях «родить» решение.

**Теория мотивации** - система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

**«Текучка»** – повседневные, рутинные, текущие задачи; каждая как правило незначительна по объему затрат времени и по получаемому результату. В совокупности эти задачи имеют свойство разрастаться в объеме, занимая львиную долю времени и отнимая огромное количество нервной энергии. Противоположность «текучки» – проектные, инновационные задачи, позволяющие выводить деятельность на качественно новый уровень.

**Текучесть кадров** - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Различают:

- внутриорганизационную текучесть кадров, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешнюю текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики.

**Теория эффективной заработной платы** - теория, предполагающая, что установление заработной платы работнику или группе работников выше того уровня, который они заслуживают своими навыками, позволяет стимулировать их труд и в конечном итоге приводит к повышению эффективности производства.

**Технология** - процесс преобразования "входов" системы в ее "выходы" (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Из управленческих технологий наибольшую известность получила классификация технологий по Вудворд - *единичное производство, массовое производство и непрерывное производство*. Наш взгляд на технологию отличается от общепринятого. Мы полагаем, что существует некая *общая технология* - это *технология управления*. Первый шаг к доказательству новой точки зрения представлен в статье для данного термина.

**Технология управления персоналом** - совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.

**ТМ-бацилла (бацилла эффективности).** Совокупность рациональных и эмоциональных представлений и установок относительно времени и эффективности, «забрасываемая» в организацию, «прививаемая» к корпоративной культуре и создающая в ней аналог того, что в личной работе называется «мышлением, направленным на эффективность», т.е. стремление к повышению эффективности, «прошитое» в мышление людей, а не просто заложенное в формальные процедуры.

Механизм действия ТМ-бациллы – создание начального интереса к рациональному управлению личным (невосполнимым и весьма ограниченным) временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления «сверху». Термин «ТМ-бацилла» восходит к «организационно-трудовой бацилле» отечественного классика организации труда А.К.Гастева, стыкуясь с его концепцией «трудовой установки», стремления развивать и совершенствовать деятельность, которую необходимо прививать рабочему, помимо обучения четкому исполнению стандарта («инструкционной карточки»).

**Требования к руководителю предприятия.** Перечень требований, которым должен удовлетворять руководитель предприятия, тема не новая. Р.Акофф, например, полагал, что главное качества менеджера - это умение творчески решать проблемы. К термину дается статья К.Адамецки от 1925 года, которая очень своевременна и полезна для "новых русских".

**Требования к персоналу** - качественные характеристики, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Требования к персоналу включаются в должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции и в другие документах.

**Труд** - в экономике - один из четырех основных факторов производства.

Труд - трудовая деятельность человека, рассматриваемая с социально-экономических позиций вне зависимости от ее конкретных результатов, как расходование рабочей силы или способностей к труду.

Процесс труда включает в себя три основных фактора:

- целесообразную деятельность человека;
- предмет, на который направлен труд;
- средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда.

**Трудовая деятельность** - осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразной деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы. Посредством трудовой деятельности человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей.

**Трудовая дисциплина** - строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Трудовая дисциплина предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование времени для наиболее производительного плодотворного труда, точное исполнение распоряжений администрации.

**Трудовое поведение** - совокупность поступков и действий, отражающих внутреннее отношение персонала организации к условиям, содержанию и результатам деятельности.

**Трудовое взаимодействие** - межличностные взаимоотношения, требующиеся или возможные в связи с выполняемой работой.

**Трудовой договор** - соглашение между работником и работодателем, по которому - работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку; а - работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

**Трудовое занятие** - низшая форма трудовой деятельности, которую может выполнять человек без специального обучения и избирательного формирования способностей.

**Трудовое право** - в РФ - отрасль права, регулирующая труд наемных работников на предприятиях, в учреждениях и организациях. Трудовое право регламентирует отношения:

- рабочих и служащих с работодателем по поводу непосредственного приложения труда;
- администрации с трудовым коллективом по поводу участия работников в управлении производством, установления и применения условий труда;
- по рассмотрению трудовых споров;
- по охране труда и др.

**Трудовой потенциал работника** - совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности:

- возраст;
- физическое и психическое здоровье;
- личностные характеристики;
- общеобразовательная и профессиональная подготовка;
- способность профессионального роста;
- отношение к труду;
- стаж работы по специальности;
- семейное положение.

**Трудоспособность** - состояние, позволяющее человеку без ущерба для здоровья выполнять определенную работу. Трудоспособность составляет основу рабочей силы каждого индивида. Различают общую, профессиональную и специальную трудоспособности.

**Трудолюбие** - положительное качество человека, отличающегося любовью к труду, усердием в работе.

**Трудовая адаптация персонала** - процесс:

- приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;
- совершенствования деловых и личных качеств работников.

**Типы мотивации труда** - классификация мотивов труда на основе иерархии значимых потребностей человека: интересная работа, возможность самореализации, самостоятельность, квалификация, заработок-достаток, общение и т.д.

Институт труда Министерства труда и социального развития РФ - научно-исследовательский институт, проводящий исследования и вырабатывающий рекомендации для всех отраслей национальной экономики, предприятий и учреждений в области:

- научной организации труда и управления;
- нормирования труда в производственной и управленческой сферах;
- оплаты труда;
- занятости населения.

**Удача** – достижение высокого результата, обусловленное благоприятным стечением внешних обстоятельств, не зависящих от наших воздействий.

**Увольнение** - прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником. Увольнение может произойти:

- по инициативе работника;
- по истечении срока договора;
- по соглашению сторон;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом сотрудника на пенсию;
- по требованию профсоюзного органа;
- при вступлении в законную силу приговора суда.

**Указатель на задачу** – любой носитель информации, кратко и емко напоминающий о задаче. Может существовать в электронном виде (напр. запись в файле, задача или заметка в Outlook) либо в виде материального объекта (стикер, записка, и т.п.) Частный полезный случай – указателем на задачу является предмет, ее «содержащий» (папка с документами, положенная на видное место; e-mail, скопированный в папку «Сделать в течение недели»).

**Увольнение по инициативе администрации** - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора. В РФ увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено:

- ликвидацией предприятия;
- сокращением численности работников;
- несоответствием сотрудника занимаемой должности;
- неисполнением работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогулом и др.

**Увольнение по инициативе работника** - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора по желанию сотрудника.

Законодательство РФ предусматривает право расторжения работниками трудового договора, заключенного на неопределенный срок, а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора.

**Увольнение по истечении срока трудового договора** - предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора, заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы (срочного договора).

**Увольнение по соглашению сторон** - предусмотренное трудовым законодательством прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником.

**Увольнение по требованию профсоюзного органа** - в РФ - предусмотренное трудовым законодательством расторжение трудового договора между администрацией и руководящим работником в случае невыполнения им законодательства о труде, обязательств по коллективному договору, проявления бюрократизма и волокиты.

**Умственный труд** - мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация.

**Уровень вакантных мест** - показатель государственной статистики; отношение численности вакантных мест к численности работников на предприятиях и организациях.

**Уровень занятости** - относительный показатель числа занятых в общем объеме рабочей силы. Уровень занятости зависит от соотношения между количеством трудоспособного населения и рабочих мест, а также соответствия рабочих мест возможностям работников использовать их, ограниченным профессией, специализацией, опытом работы, знаниями и умением.

**Уровень неполной занятости** - показатель государственной статистики; отношение численности неполной занятости к численности экономически активного населения.

**Увеличение ставки заработной платы** - одно из основных направлений деятельности профсоюзов, имеющее своей целью установление высокой минимальной ставки при заключении трудового соглашения с работодателем. Такая ставка, установленная на несколько лет, приводит к жесткости заработной платы и не позволяет ей опускаться в соответствии с рыночными колебаниями. Результатом установления фиксированной ставки заработной платы является появление безработицы.

**Управление вниманием, структурирование внимания.** Создание такой структуры процесса работы или структуры рабочего пространства, которые позволяют оптимально распределять ресурсы внимания (т.е. емкость сознания и предсознания). Значимые для управления вниманием аспекты структурирования процесса работы: количество и частота переключений внимания, характер разнообразия решаемых задач. Наиболее общий способ оптимизации расходов внимания: мелкие дела группировать в блоки по характеру (телефонные звонки) или по смыслу (проект А); крупные дела чередовать, предоставляя сознанию отдых через смену ощущений. Значимые аспекты структурирования рабочего пространства: наличие ярко выраженных фокуса (центра) внимания, пространства близкого внимания (как правило оптимально нахождение в нем 7+-2 объектов), прочего пространства (находящегося за пределами внимания).

**Управление движением персонала** - совокупность управленческих воздействий, направленных:

- 1- на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом; и
- 2- на целевую организацию и рациональное регулирование внутривыпускного движения персонала.

**Управление изменениями** - *инерционный* процесс управления, где в качестве объекта управления выступают изменения. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о причинах этого сопротивления - нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

**Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и т.п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

**Управление личным временем как управление фирмой** – подход к организации личной деятельности, сравнивающий человека с фирмой («Корпорация Вы», «Персональное ЗАО») и переносящий на управление собой все методы, известные в общем менеджменте. Этот подход эпизодически проявляется во многих работах 90-х г.г.; в нашей работе, по всей видимости, впервые положен в основу построения системы личного тайм-менеджмента и изложен комплексно. Некоторые реализации подхода: персональный управленческий учет (хронометраж, анализ личной эффективности); персональное стратегическое планирование (жизненные цели, «маркетинг» – ориентация на рынке труда); персональное корпоративное управление (баланс интересов между различными «акционерами» – семьей, работой, личным развитием, и т.п.); персональный Human Resource Management (самомотивация, управление рабочей нагрузкой, борьба с ленью); персональное управление проектами, и т.п.

**Управление через картины мира** – изменение деятельности сотрудников через воздействие на стереотипы и другие элементы их картины мира, т.е. на модели, на основе которых сотрудники принимают решения. Является альтернативой привычному многим менеджерам исправлению, корректировке результатов деятельности сотрудников, воздействием не на результаты, а на механизм создания сотрудниками этих результатов. Пример: предложение сотруднику в явном виде сформулировать критерии, на основе которых он принял решение, и дополнение этих критериев другими, совершенствующими имеющийся в картине мира сотрудника механизм принятия решений такого типа.

**Управление качеством** - деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

**Уровень** («уровень проекта – недельный»; «проект относится к недельному уровню планирования») – приблизительная (нечетко формулируемая) близость проекта к фокусу стратегического внимания. В личной работе удобно различать проекты дневного (выполнить в ближайшие 1-3 дня), недельного (выполнить в ближайшие 1-3 недели) и годового (выполнение за пределами ближайшего месяца) уровни

**Успех** – достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств.

**Условия труда** - совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, влияющих:

- на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к труду;
- на эффективность производства, уровень жизни и развитие личности.

К условиям труда относятся:

- условия трудового процесса, включая технологию и формы организации труда;
- уровень экономичности используемых технических средств и оборудования;

- условия производственной сферы, микроэкология труда, складывающаяся под воздействием технологических режимов и общего состояния окружающей атмосферы;
- внешнее оформление и комфортность места работы;
- ориентация работников на самоохрану труда при повышении уровня культуры труда.

**Утомляемость** - временное снижение работоспособности под воздействием неблагоприятных условий труда. О степени утомляемости судят по изменению физиологических функций по сравнению с дорабочим состоянием.

**Учебный органайзер** – инструмент обучения тайм-менеджменту, состоящий из органайзера (набора готовых ТМ-бланков и пустографок) с распределенными в нем теоретическими блоками и практическими заданиями на несколько недель самостоятельного обучения тайм-менеджменту. Позволяет достигнуть более высокой «внедряемости» ТМ-методов, за счет распределения практических упражнений по времени, их основанности на реальном, а не учебном материале, а также за счет наличия готового прототипа системы личной работы в виде органайзера.

**Учет труда и заработной платы** - учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема, выполняемых работ;

- учет расчетов с работниками предприятия, бюджетом, органами социального страхования и обеспечения

**Управление персоналом** (английские названия: *personnel management* или *human resource management*; другие русские названия: *управление человеческими ресурсами, кадровый менеджмент*) ≈ это важная теоретическая дисциплина, а также практическая деятельность, связанная с планированием, набором, обучением и мотивацией персонала организации. Строго говоря, пометой *упр.* в серии словарей *Economicus* обозначаются все термины, связанные с *управлением организацией* (в том числе управление производством, управление запасами, управление качеством и т. д.), но лексический состав этих дисциплин этих обширен и они будут отражены в отдельном словаре. В данный том включено лишь управление персоналом и небольшая часть понятий общего менеджмента, которая тесно связана этой дисциплиной.

Если перечислить более подробно основные области, которые вошли в данный словарь, мы получим следующий список: 1) *научные школы* менеджмента, *концепции* и *подходы* к управлению, а также *имена* их авторов; 2) названия основных *структурных подразделений* организации, временных коллективов, комиссий и т. п.; 3) основные типы *управляющих* и основные типы *подчиненных*; 4) *оплата труда* и *социальное обеспечение* (пособия по болезни, пенсии, страховые программы и т. д.); 5) основные термины *управления* (власть, полномочия, делегирование, приказ, подчинение и т.д.); 6) *квалификация* и *личные качества* работника; 7) *обучение* работников (академическое образование, повышение квалификации, обучение на производстве и т. д.); 8) *планирование рабочей силы* (штатное расписание, рабочие места, смены и т. д.); 9) *мотивация* персонала (мотивы поведения работника, виды стимулирования и т. д.); 10) *поиск* и *подбор* персонала (рекрутинговые агентства, собеседования и т. д.); 11) *отпуск* и *увольнение* (включая различные виды неявок на работу и т. д.). В словарь включены некоторые названия отдельных профессий или групп профессий, связанных с управлением персоналом, из американских классификаций *Standard Occupational Classification System* и *Dictionary of Occupational Titles*.

**Управление по слабым сигналам** - стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

**Управление предприятием** – деятельность по координации различных ресурсов организации.

**Управление слушанием** (в самоменеджменте) - управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей

системы управления *информационного восприятия* для конкретной ситуации. Об этом можно прочесть в прилагаемой к термину статье.

**Управление конфликтами** - целенаправленное воздействие:

- на устранение или минимизации причин, породивших конфликт; и/или
- на коррекцию поведения участников конфликта.

Различают внутрличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.

**Управленческий труд** - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

Результатом управленческого труда является управленческое решение.

**Управленческое консультирование** - профессиональная деятельность в области *предпринимательства*, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

**Управленческое консультирование личности** - новая сфера деятельности консультантов по управлению, где объектом консультирования выступает не предприятие или организация, а отдельный человек. Отличается (например, от психотерапии) применением методологии, характерной для управленческой деятельности. Опирается на знания в сфере самоменеджмента и профессионального управленческого консультирования.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются:

- по времени управления на стратегические, тактические, оперативные;
- по степени участия специалистов на индивидуальные, коллективные, коллегиальные;
- по содержанию управленческого процесса на социальные, экономические, организационные, технические.

**Уровень удовлетворенности работников организацией** - количественно - единица минус  $У/Р$ , где  $У$  - количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию,  $Р$  - среднесписочное количество работников организации за тот же период.

**Уровень удовлетворенности работников организацией** - качественно - показатель, оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления

**Усиление слабых сигналов (в менеджменте)** - (приоритет введения данного термина принадлежит *МС&МА*) - увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода *управления по слабым сигналам*.

**Установка** - готовность субъекта действовать тем или иным образом:

- формирующаяся на основе прошлого опыта;
- обеспечивающая устойчивый, целенаправленный характер протекания деятельности;
- и
- регулирующая поведение в меняющейся среде.

У человека установка является бессознательным психическим состоянием, а ее характеристики определяют направленность восприятия и сознательной обработки сенсорной информации.

В зависимости от потребности, на основе которой формируется установка, различают элементарные, социальные, актуальные и фиксированные установки.

**Факторы текучести кадров** - общие причины, вызывающие текучесть кадров. Различают:

- факторы, возникающие в самой организации: уровень оплаты труда, условия труда, перспектива профессионального роста и т.п.;

- личностные факторы: возраст, уровень образования, опыт работы и т.п.;
- факторы, внешние по отношению к организации: экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

**Фирменная политика заработной платы** - элемент политики управления персоналом; система целей и мер, при помощи которых оказывается воздействие на размер, структуру и динамику заработной платы работников.

**Физический труд** - вид трудовой деятельности, связанный с приложением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды.

**Фокус внимания** – область органазера или любой его части (при этом в качестве «органайзера» может выступать рабочее пространство), в которой сосредоточены указатели на задачи, на которых необходимо концентрировать внимание в данный момент времени.

**Фонд заработной платы** - общая величина заработной платы служащих компании, исчисляемая исходя из существующих ставок оплаты или окладов и до момента удержания из нее различных налогов, отчислений на социальное страхование, взносов и удержаний. Общая заработная плата используется для определения суммарных производственных затрат на оплату труда.

**Форма оплаты труда** - механизм начисления заработной платы, обеспечивающий учет количества труда, затраченного работниками. К основным формам оплаты труда относят: повременную, сдельную и премиальную формы.

**Функционирование / развитие** – два основных режима осуществления деятельности, соответственно стабильного, предсказуемого получения известных результатов, и нестабильного, трудно предсказуемого, скачкообразного выхода деятельности на новый качественный уровень.

**Функции управления** - составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют *общими функциями* управления, чтобы отличать их от *специальных функций*, таких как *функция маркетинга, функция НИОКР и др.*

**Функции контроля (оценки)** - (относится к **общим** функциям управления) - подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

**Функция НИОКР** (относится к специальным функциям управления) - в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.

**Функции мотивов трудовой деятельности** –

- ориентирующая функция, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;
- смыслообразующая функция, отражающая смысл поведения работника;
- опосредствующая функция, обусловленная результатом воздействия на поведение работника внутренних и внешних побуждений;
- мобилизующая функция, состоящая в том, что мотив заставляет работника сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;
- оправдательная функция, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения.

**Функция организации** - (относится к **общим** функциям управления) - процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

**Функция планирования** - (относится к **общим** функциям управления) - подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (*где мы находимся?*), конечной цели (*куда собираемся двигаться?*) и пути достижения этой цели (*как собираемся достичь поставленной цели?*).

**Функция предпринимательства** (относится к специальным функциям управления)- обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления

**Функция производства** (относится к специальным функциям управления) - обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

**Функция транзакций** - в данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в транзакции (или транзакции) - переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др. Смотри также *издержки транзакционные*.

**Функция управления персоналом** (относится к специальным функциям управления) - обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры

**Функция финансов** (относится к специальным функциям управления) - следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухгалтерии и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухгалтера - это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансы должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и линейные задачи у финансиста - получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

**Хаос / порядок.** Значимыми для темы управления личным временем признаками хаоса являются непредсказуемость, спонтанность, случайность, самодвижение реальности по заложенным в ней законам, не стесненное внешним структурированием со стороны действующего человека. Исследовательской темой для личного тайм-менеджмента остается тесная связь хаоса с необратимостью времени, раскрытая в работах И.Пригожина и Г.Хакена.

**Характер** - совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

**Хронос / кайрос** – линейное, измеримое, «астрономическое» время / «уместное», «подходящее» время, удачный момент для совершения каких-либо действий. В отечественной литературе «кайрос» часто расшифровывают как «психологическое время», что является одним из возможных частных случаев «уместного» времени, но ни в коем случае не исходным значением классического древнегреческого термина.

**Хронометраж.** Один из ключевых методов тайм-менеджмента – фиксация расходов личного времени (либо других значимых количественных или качественных признаков деятельности), дающая материал для анализа и принятия решений. Классический аналог термина – «фотография рабочего дня», отличается тем, что производилась как правило внешним наблюдателем; при самостоятельной фиксации времени – «самофотография».

**Честолюбие** - жажда известности, почестей; стремление к почетному положению

**Цели** – более или менее четкие описания желаемой конечной ситуации (результата, продукта действий). В классическом ТМ «каноническими» считаются SMART-цели – цели, удовлетворяющие критериям «конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к точному времени».

**Целевая аудитория** - группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. Не следует забывать, что у вашей целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

**Ценности** – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях.

**Центр кристаллизации ТМ-темы в компании** – группа энтузиастов ТМ-тематики, могущая как принадлежать одному «пилотному» подразделению, так и состоять из сотрудников разных подразделений, объединенных на проектной основе. Формирование такой группы является одним из этапов распространения ТМ-бациллы в компании. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко аналогичная группа, являющаяся основным проводником организационных преобразований, называется «инновационным ядром».

**Чеклист (checklist)** – список пунктов для выполнения, товаров для покупки, параметров конечного продукта при постановке задачи, и т.п. Чеклист является наиболее простым и удобным воплощением любых стандартов управления, позволяющим не упускать значимых элементов осуществляемого действия.

**Чистка, отсев лишнего** – технология, взаимодополнительная к расстановке приоритетов. Если расстановка приоритетов имеет целью сконцентрировать усилия на главном, чистка позволяет предварительно избавиться от явно избыточного (навязанного извне, устаревшего, потерявшего актуальность, выполняемого по привычке, и т.п.)

**Шкала принуждения** -последовательность внедрения новых методов деятельности, «неосознанное непринуждение – осознанное непринуждение – осознанное принуждение – неосознанное принуждение», разработанная автором по аналогии с известной в психологии «шкалой научения» (от неосознанного незнания к неосознанному знанию). Второй этап шкалы соответствует «засеву ТМ-бациллы», третий – внедрению корпоративных ТМ-стандартов, четвертый – укорененности принципов эффективной работы в корпоративной культуре фирмы, в общепринятых стереотипах и «обычаях делового оборота», «неосознанно принуждающих» сотрудников к применению эффективных способов действия.

**Штат** - относительно постоянный состав работников предприятия

**Эпитафия** как метод личного стратегического планирования – определение личных ценностей, жизненной миссии и «программы», с помощью написания предполагаемой эпитафии самому себе, подводящей основные итоги жизни. Другой вариант метода – представить себе содержание надгробных речей родственников, друзей, коллег, и т.д., на собственных похоронах.

**Этика деловых отношений** - система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

- этическую оценку внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

**Экономика труда** (*labour economics*) представляет собой теоретическую дисциплину, занимающуюся изучением рынка труда. В отличие от менеджмента, эта дисциплина является глубоко научной и не лежит в основе какой-либо практической деятельности (если не считать государственное регулирование рынка труда). Экономика труда методологически растет из микроэкономики, но в отличие от последней изучает рынок труда не только более подробно, но еще и с учетом правовых, социальных и прочих факторов. В словарь включены следующие области экономики труда: 1) рынок труда и его устройство; 2) предложение труда; 3) человеческий капитал; 4) различия в заработной плате, дифференциация доходов; 5) дискриминация на рынке труда; 6) коллективные договоры и профсоюзы; 7) занятость и безработица.

Кроме этого в словарь включено трудовое право основных англоязычных стран, а также некоторые фрагменты статистики, имеющие отношение к экономике труда: 1) основы демографической статистики; 2) статистика рынка труда.

**Экономика высокой заработной платы** - экономика, в которой повышение заработной платы приводит к повышению производительности труда, полностью компенсирующей увеличение издержек на рабочую силу.

**Эрудиция** - глубокие познания в одной или нескольких областях знания.

**Эффект масштаба** - повышение эффективности производства при росте численности предприятия, обусловленное применением более глубокого разделения труда и использованием более дорогостоящего оборудования.

**Эффект синергии** - наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

**Эффективность** – «результат делить на затраты», показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него.

**Эффективная занятость** - занятость, при которой сведена к минимуму циклическая безработица и существует достаточный резерв рабочей силы для структурных маневров в производстве.

**Явочная численность работников** - численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. Явочная численность не учитывает работников, которые, будучи в списках предприятия, по различным причинам не выходили на работу.