



М. Магура  
М. Курбатова

# СЕКРЕТЫ МОТИВАЦИИ



## МОТИВАЦИЯ БЕЗ СЕКРЕТОВ

Издано  
при поддержке



**М. Магура, М. Курбатова**

**СЕКРЕТЫ**  
**МОТИВАЦИИ**  
**Или мотивация без секретов**

Москва

## О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение .....	9
<b>Глава 1. Природа трудовой мотивации .....</b>	<b>13</b>
Что такое мотивация .....	16
Основные принципы трудовой мотивации .....	22
<i>Полимотивированность трудового поведения .....</i>	<i>22</i>
<i>Иерархическая организация мотивов .....</i>	<i>24</i>
<i>Компенсаторные отношения между мотивами .....</i>	<i>26</i>
<i>Принцип справедливости .....</i>	<i>27</i>
<i>Принцип подкрепления .....</i>	<i>29</i>
<i>Динамичность мотивации .....</i>	<i>30</i>
Мотивация и психологический контракт .....	35
Задания и упражнения .....	40
<b>РАЗДЕЛ 1. ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ .....</b>	<b>45</b>
<b>Глава 2. Ранние взгляды на природу мотивации человека .....</b>	<b>49</b>
Научное управление Ф. Тейлора .....	49
Школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер) .....	57
Задания и упражнения .....	65
Современные взгляды на мотивацию .....	68
<b>Глава 3. Содержательные теории мотивации .....</b>	<b>69</b>
Теория Маслоу .....	69
<i>Подход Маслоу и практика управления персоналом .....</i>	<i>74</i>
Теория Альдерфера .....	97
Двухфакторная теория Герцберга .....	99
Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема ..	113
«Витаминная» модель Уорра .....	122
Подход Аткинсона и Маклеланда (потребность в достижении и во власти) .....	125
Критика содержательных теорий .....	135
Задания и упражнения .....	136

<b>Глава 4. Процессуальные теории трудовой мотивации</b> . . . . .	139
Теория справедливости Дж. Адамса . . . . .	139
Теория ожиданий Виктора Врума . . . . .	154
Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера . . . . .	163
<i>Удовлетворенность работой и производительность</i> . . . . .	166
Задания и упражнения . . . . .	171
<b>Глава 5. Поведенческая теория подкреплений Скиннера</b> . . . . .	175
Методы модификации поведения . . . . .	178
<i>Подкрепление</i> . . . . .	179
<i>Избегание</i> . . . . .	189
<i>Угашение</i> . . . . .	189
<i>Наказание</i> . . . . .	190
Задания и упражнения . . . . .	195
Подведение итогов 1 раздела . . . . .	199
Итоговое задание для самостоятельной работы . . . . .	203
Способы воздействия на мотивацию работников . . . . .	207
<b>Глава 6. Приверженность работников своей организации</b> . . . . .	209
Структура организационной приверженности . . . . .	213
Отличительные черты приверженных работников . . . . .	215
Источники приверженности работников своей организации . . . . .	220
<i>Приверженность как свойство личности</i> . . . . .	221
Формирование организационной приверженности . . . . .	227
Задания и упражнения . . . . .	230
<b>Глава 7. Контроль и меры дисциплинарного воздействия</b> . . . . .	235
Основные элементы системы поддержания дисциплины . . . . .	236
<i>Правила и предписания</i> . . . . .	236
<i>Административный контроль</i> . . . . .	237
<i>Мотивирующее наказание</i> . . . . .	246
Виды дисциплинарных мер . . . . .	253
Дисциплинарное собеседование . . . . .	254
<i>Подготовка к дисциплинарному собеседованию</i> . . . . .	255
<i>Дисциплинарное собеседование</i> . . . . .	255
<i>Подведение итогов</i> . . . . .	255
Увольнение . . . . .	256
Задания и упражнения . . . . .	262

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ.....	265
<b>Глава 8. Финансовые стимулы</b> .....	267
Базовый оклад и надбавки .....	268
<i>Факторы, определяющие уровень заработной платы</i> .....	268
<i>Индексация зарплат</i> .....	272
<i>Доплаты</i> .....	272
<i>Дифференцированный подход к оплате работников</i> .....	273
Переменная часть заработной платы.....	278
<i>Сдельная оплата труда</i> .....	279
<i>Комиссионные</i> .....	283
<i>Премии и бонусы</i> .....	283
<i>Участие в прибыли</i> .....	291
<i>Участие в акционерном капитале</i> .....	294
<b>Глава 9. Льготы и социальный пакет</b> .....	300
<i>Медицинское страхование сотрудников и членов их семей</i> ....	302
<i>Пенсионное страхование</i> .....	302
<i>Кредитование сотрудников</i> .....	304
<i>Оплата обучения</i> .....	305
<i>Скидки на товары компании</i> .....	305
<i>Отдых за счет компании</i> .....	305
<i>Бытовые услуги работникам</i> .....	306
Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг.....	308
<i>Программа «кафетерий»</i> .....	311
<i>Программа «буфет»</i> .....	311
<i>Программа «комплексный обед»</i> .....	312
<i>Преимущества гибких программ льгот</i> .....	312
Отдача от льгот, предоставляемых сотрудникам.....	314
<b>Глава 10. Система компенсаций и стратегия организации</b> ....	315
Условия создания эффективной системы стимулирования труда.....	315
<i>Конкурентоспособность оплаты на рынке труда</i> .....	317
<i>Обзоры зарплат и льгот</i> .....	319
<i>Прозрачность зарплат</i> .....	322
<i>Дифференцированный подход</i> .....	326
<i>Информационное обеспечение в области оплаты труда</i> .....	327

Возможные проблемы в сфере материального стимулирования. . . . .	329
Политика оплаты и стратегия организации . . . . .	336
<i>Политика равнения на конкурентов</i> . . . . .	339
<i>Политика опережения</i> . . . . .	339
<i>Политика отставания</i> . . . . .	341
<i>Гибкая политика</i> . . . . .	341
<i>Повышение приверженности работников</i> . . . . .	346
<i>Отношение к развитию сотрудников</i> . . . . .	347
Задания и упражнения . . . . .	351

### РАЗДЕЛ 3. «НЕДЕНЕЖНЫЕ» МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ. . . . . 357

<b>Глава 11. Моральное стимулирование.</b> . . . . .	361
<i>Признание за хорошо выполненную работу</i> . . . . .	361
<i>Статьи в корпоративных органах печати</i> . . . . .	373
<i>Доски почета</i> . . . . .	375
<i>Подарки от компании</i> . . . . .	377
<i>Символы статуса</i> . . . . .	379
Организация соревнований и конкурсов . . . . .	380
Задания и упражнения . . . . .	390

<b>Глава 12. Мотивирующая организация труда.</b> . . . . .	392
Обогащение труда . . . . .	392
<i>Разнообразие навыков</i> . . . . .	393
<i>Законченность работы</i> . . . . .	398
<i>Значимость работы</i> . . . . .	402
<i>Самостоятельность в работе</i> . . . . .	404
<i>Обратная связь</i> . . . . .	407
<i>Методы повышения мотивационного потенциала работы</i> . . . . .	413
Постановка целей как инструмент мотивации. . . . .	420
<i>Мотивирующие цели</i> . . . . .	420
<i>Управление по целям</i> . . . . .	428
Гибкие рабочие графики . . . . .	431

<b>Глава 13. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала</b> . . . . .	440
Оценка работы сотрудников. . . . .	440

Информирование и внутриорганизационный PR	
как средство воздействия на мотивацию . . . . .	449
<i>Информирование персонала</i> . . . . .	450
<i>Информированность руководства</i> . . . . .	462
Обучение и развитие персонала . . . . .	464
Задания и упражнения . . . . .	474
<b>Глава 14. Культура организации</b> . . . . .	481
Составляющие оргкультуры . . . . .	483
<i>Ценности</i> . . . . .	483
<i>Система отношений</i> . . . . .	493
<i>Нормы, правила поведения</i> . . . . .	493
<i>Внешние проявления культуры</i> . . . . .	498
Формирование организационной культуры . . . . .	510
<i>Методы формирования культуры, способствующей</i> <i>высокой мотивации персонала</i> . . . . .	515
Задания и упражнения . . . . .	519
<b>Глава 15. Мотивация и лидерство</b> . . . . .	529
Что отличает лидеров . . . . .	530
<i>Ориентация на людей и ориентация на результат</i> . . . . .	538
<i>Теория Х и теория У Д. Макгрегора</i> . . . . .	539
Эмоциональная компетентность лидера . . . . .	553
<i>Лидерство и средства воздействия на мотивацию</i> <i>подчиненных</i> . . . . .	557
Управление мотивацией команды, рабочей группы . . . . .	561
<i>Что такое группа</i> . . . . .	561
<i>Факторы, влияющие на мотивацию членов рабочей группы</i> . . . . .	564
<i>Что убивает мотивацию членов группы</i> . . . . .	579
<i>Мотивация членов управленческой команды</i> . . . . .	582
Задания и упражнения . . . . .	586
<b>Глава 16. Эффективная самомотивация</b> . . . . .	593
Конструктивные установки . . . . .	595
<i>Повышение уверенности в себе</i> . . . . .	596
Методы самомотивации . . . . .	603
<i>Поощрение и наказание</i> . . . . .	604
<i>Постановка целей</i> . . . . .	607

<i>Организация работы</i> .....	612
<i>Соревновательность</i> .....	614
<i>Оценка и контроль</i> .....	614
<i>Информирование</i> .....	615
<i>Убеждение</i> .....	616
<b>Глава 17. Методы изучения мотивации</b> .....	622
Опрос .....	623
Подготовка к проведению опроса .....	624
Процедура проведения опроса .....	629
Обработка информации .....	630
Итоги опроса .....	631
Тестирование .....	634
Экспертные оценки .....	636
Беседа (интервью) .....	639
Закрытые вопросы .....	640
Открытые вопросы .....	640
Косвенные (проективные) вопросы .....	640
Наводящие вопросы .....	642
Рефлексивные вопросы .....	642
Умение слушать .....	644
Наблюдение .....	646
Подведение итогов главы .....	648
Задания и упражнения .....	649
Заключение .....	652



## ВВЕДЕНИЕ

Последние годы постоянно приходится слышать слова о том, что XXI век должен стать периодом возрождения России. Подходит к концу первое десятилетие XXI века. Настало время подвести первые итоги. Многое меняется в положительную сторону, но отставание от развитых стран в сфере производительности и качества труда по-прежнему не сокращается, хотя все понимают, что именно здесь заложена основа конкурентоспособности нашей экономики.

Мы готовимся к вступлению в ВТО. На наш рынок придут новые компании, которые будут конкурировать с российским бизнесом. Кто победит? Тот, кто сильнее, быстрее, лучше, эффективнее. С какой скоростью нам надо двигаться, чтобы догнать и перегнать ушедших вперед конкурентов? Задача для начальной школы: конечно, с большей, чем они, и уж, конечно, с большей, чем та, с которой мы двигаемся сегодня.

Понимание того, что работать по-старому нельзя, есть уже практически у всех. Все – и Президент, и политические лидеры, и деловая элита – говорят о необходимости перехода российской экономики на качественно новый уровень. Ответить на новые вызовы, сохранив при этом старое качество управления, невозможно. Для того чтобы сравняться в классе с конкурентами, надо не только работать напряженнее, но и ставить перед собой более высокие цели, отказаться от устаревших управленческих моделей. Достичь этого можно только в том случае, если изменится отношение людей, и в первую очередь руководителей, к делу, которым они занимаются.

Эффективный менеджмент – это в первую очередь способность руководителя максимально раскрыть физический и интеллекту-

альный потенциал своих подчиненных. Этого не добиться без понимания движущих сил, определяющих поведение и работу человека в организации. Высокие достижения в управлении требуют хорошего знания психологии. На словах руководители легко признают эту истину, однако на деле в своей работе они все еще используют психологические знания в микроскопически малом объеме.

Задумайтесь над цифрами, приведенными Дином Спитцером в его книге «Супер-мотивация»:

50% работников затрачивают ровно столько усилий, чтобы только сохранить свою работу;

80% работников могут, если захотят, добиться значительно более высоких рабочих результатов.

Эти цифры относятся к работникам западных компаний. Но не надо быть гуру от менеджмента, чтобы угадать или предсказать, что ситуация в России вряд ли является лучшей. Кстати, эту цифру – 80% – в отношении числа работников, которые могут добиться значительно лучших результатов, приводит и большинство российских руководителей разного ранга.

Обратите внимание на слова «если захотят». Что же надо сделать, чтобы ваши люди захотели вложить больше сил и души в дело, которым они занимаются? Как создать такую мотивацию?

**Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет.**

**Дейл Карнеги**

Наш опыт обучения руководителей различных российских организаций показывает колоссальный интерес слушателей к проблеме трудовой мотивации. Но сегодня мало кто из руководителей может похвастаться глубоким пониманием этой проблемы – считается, что это дело специалистов по кадровому менеджменту. Налицо

странная ситуация: проблему управления трудовой мотивацией персонала все руководители признают в высшей степени значимой для успеха бизнеса, но у руководящего состава большинства организаций ясного понимания того, как она может быть решена, нет. Снова и снова мы слышим разговоры о том, что мотивация страдает оттого, что люди недовольны своей зарплатой. А больше платить компания не может. Замкнутый круг, выхода из которого не видно.

Мы писали эту книгу, чтобы помочь вам найти этот выход. В ней вы найдете как практические советы, рекомендации и опыт ведущих компаний, так и теоретические основы мотивационного менеджмента, которые позволят вам не просто перенимать передовой опыт, применять советы или рекомендации, но делать это осознанно, с полным пониманием, с учетом ситуации, сложившейся в вашей компании. Важно четко понимать, что и как должно быть сделано, чтобы в итоге получить качественно новое отношение работников к своему труду и искреннее желание выкладываться для достижения поставленных целей. Успешное решение этой задачи зависит от вашей способности сделать верный выбор средств воздействия на людей, работающих в вашей компании, в вашем подразделении.

Новое качество управления мотивацией персонала способно вывести вас на принципиально новый уровень эффективности в руководстве. Однако надо быть готовым к тому, что на этом пути вас будут поджидать серьезные трудности и препятствия. Вам будут мешать не только другие люди, ставя под сомнение ваши новые взгляды и подходы в сфере мотивационного менеджмента, но и вы сами будете мешать себе. Самым большим тормозом будут ваши вчерашние представления и стереотипы. Ваше восприятие материалов этой книги будет испытывать мощное давление со стороны этих представлений, старые стереотипы будут диктовать вам: «Это правильно, это я смогу использовать в своей работе, а это вряд ли, это у нас не пройдет». Действительно, не пройдет, если вы будете работать по-старому, как работали вчера, позавчера, год назад, пять лет назад – всегда. А если что-то не получалось, то кто виноват? Правильно, нерадивые подчиненные. «С нашими людьми по-другому нельзя!» – эту фразу приходится слишком часто.

Но кто сделал «наших людей» такими? Они изо дня в день работают одними и теми же методами, с привычным отношением к делу, которое прививает им система управления, действующая в организации. С чего вдруг ваши подчиненные в понедельник придут на работу с горящими глазами, с желанием в 2-3 раза повысить производительность своего труда, со стремлением сократить издержки и повысить качество продукции? Решим ли мы эту задачу, увеличив им в пятницу зарплату, ну, к примеру, в 2 раза? Вряд ли. Только от руководителя могут исходить те стимулы, которые разбудят в подчиненных новое отношение к работе.

Поэтому будьте готовы к экспериментам, к тому, чтобы внести коррективы в те подходы, которые вы привыкли использовать при управлении мотивацией подчиненных или в те представления, которые у вас сложились относительно мотивационного менеджмента. Если японские, американские, немецкие, шведские менеджеры смогли создать у своих подчиненных заинтересованное отношение к делу, добиваясь от них все более высоких результатов, то почему это не сможете сделать вы?

Ясное представление о том, что такое мотивация труда и как можно эффективно управлять ею, откроет перед вами новые возможности для повышения эффективности управленческой деятельности. А более толковая работа всегда позволяет работать легче и с большим удовольствием.

Чего мы вам и желаем.

*Авторы*

# ГЛАВА 1. ПРИРОДА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Встречая в прессе сообщения о фактах продажи и покупки хорошо известных преуспевающих компаний, мы бываем удивлены теми астрономическими суммами, в которые их оценивают эксперты. Известно, что цена компании складывается из двух составляющих: оценки ее материальных и нематериальных активов. При этом часто не здания, не оборудование и технологии составляют основную ценность компании, а ее положение на рынке, деловая репутация, творческий потенциал и квалификация работников, готовность сотрудников работать с полной отдачей – то есть нематериальная составляющая.

«Люди, работающие в компании, определяют как стоимость ее нематериальных активов, так и эффективность использования материальных активов». Мы привыкли слышать эти слова от специалистов по управлению персоналом. Может быть, они говорят это, чтобы оправдать свое существование? Может быть, все что нужно – это побольше денег да грамотный, жесткий руководитель? Однако лучшие руководители – и западные, и наши, российские – считают, что именно люди являются основой конкурентоспособности любой организации. Вот, например, слова тверского губернатора Дмитрия Зеленина: «Вложения в человеческий ресурс важнее, чем в основной капитал». Сэм Уолтон, основатель сети магазинов *Wal-Mart*, отвечая на вопрос «В чем секрет преуспевающих организаций и менеджеров?», ответил: «Люди – ключ к успеху». таких высказываний можно привести сотни.



### Люди являются основой конкурентоспособности любой компании на рынке

При этом очень часто от специалистов в сфере управления человеческими ресурсами и от самих руководителей приходится слышать поразительную цифру: они утверждают, что в типичной организации потенциал человеческих ресурсов используется всего на 7-15%. Неудивительно, что в перечне причин, препятствующих росту бизнеса, низкая мотивация персонала занимает одну из ведущих позиций (третье место), — этот вывод сделан в исследовании «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», проведенном Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией *Accenture*. С другой стороны, мотивация персонала — это и фактор успеха: высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Само слово «мотивация» постоянно приходится слышать от руководителей разного уровня, представляющих самые разные компании. Все убежденно говорят, что низкая мотивация персонала — это плохо, утверждают, что надо находить возможности усиления трудовой мотивации работников, поскольку без этого невозможно рассчитывать на улучшение работы организации. Однако даже самый простой вопрос: «Как вы мотивируете своих сотрудников?» — ставит в тупик многих руководителей. Ответы весьма незатейливы и, как правило, сводятся к рассуждениям о прямых и косвенных выплатах. Большинство руководителей имеет очень поверхностные представления о том, что такое трудовая мотивация работников и как можно на нее воздействовать. Между тем в западном менеджменте эффективное мотивирование подчиненных является ключевой управленческой компетенцией. Она обязательно входит в модели корпоративных компетенций ведущих

международных компаний. Это то, что должен знать и уметь **каждый** руководитель.

Вопрос о мотивации труда, ее значении для эффективной профессиональной деятельности был поставлен еще Ф. Тейлором в начале XX века. Стоит отметить, что Тейлора характеризовал крайне пессимистичный взгляд на доминирующую у большинства работников трудовую мотивацию. Он говорил о том, что любому руководителю приходится решать проблему повышения отдачи от подчиненных, которые склонны работать вполсилы, скрывая истинный уровень своей производительности, и готовы при любой возможности отлынивать от работы. Основная задача администрации, по Тейлору, – нахождение способов, которые помогут заставить работников работать в полную силу.

Изучение проблемы мотивации и стимулирования труда ведутся не один десяток лет и в нашей стране. Во времена СССР в этой области постоянно шли эксперименты, и опыт передовых предприятий пропагандировался по всей стране. Однако сама методология исследований и выводы, которые делались из получаемых результатов, определялись узкими рамками мощного идеологического давления со стороны существующего политического режима. Их подгонка под «правильные» представления о социалистической морали и нравственности сильно ограничивала развитие представлений о движущих силах человеческого поведения и делала их односторонними.

Девяностые годы XX века – период перехода от плановой экономики к рыночной и время глубокого экономического кризиса в Российской Федерации – ознаменовались почти полным затишьем в теоретических и практических исследованиях в сфере трудовой мотивации. И лишь сейчас, вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации, в экономике России обозначилось существенное повышение интереса к этим вопросам. Государственные и частные, крупные и мелкие предприятия осознали, что эффективная работа организации и развитие конкурентных преимуществ невозможны без усиления трудовой мотивации персонала и использования новых форм стимулирования труда. Это

подталкивает руководство многих компаний к поиску и апробированию новых форм и методов мотивации персонала.

## ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ



Для того чтобы на что-то воздействовать и чем-то управлять, надо хорошо представлять, что представляет собой сам объект воздействия. Что же такое мотивация персонала? Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они в процессе работы реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одном случае самоотверженно трудятся над порученными заданиями, а в другом – впустую тратят время на разговоры и перекуры? Почему вы сегодня встали с постели и пошли на работу? Таких «почему» можно задать много. Однако все вопросы можно свести к трем основным: **что** и **почему** мотивирует человека и **как** добиться того, чтобы люди захотели работать с полной отдачей сил для достижения поставленных перед ними целей. Третий вопрос самый важный, и дать ответ на него – основная задача этой книги.

В самом общем виде трудовую мотивацию можно представить как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют интенсивность его усилий по достижению намеченных целей.



**Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели**

Существует два смысла слова «мотивация». С одной стороны, мотивацию рассматривают как систему внешних воздействий, призванных побуждать человека к работе с высокой отдачей.



Организация использует в отношении своего персонала самые разнообразные стимулы: деньги, награды, статус, повышения по службе, ожидая при этом, что работники в ответ будут усердно трудиться. Эта система может включать и набор негативных стимулов и наказаний: штрафы, депремирование, понижение в должности, увольнение.

С другой стороны, мотивацию рассматривают как внутренние побуждения, исходящие от самого человека, как желание, стремление работать с высокой отдачей, заинтересованность в результатах своего труда. И по большому счету, именно такое состояние человека является истинной мотивацией.



### **Фредерик Герцберг о внутренней мотивации<sup>1</sup>**

«У меня есть собака, годовалый шнауцер. Когда он был маленьким щенком и я хотел, чтобы он слушался, я наказывал его, и он слушался. Теперь я покончил с этой практикой и даю ему печенье, чтобы он слушался.

Кто является замотивированным – я или собака? Собака хочет печенье, но именно я хочу, чтобы она слушалась. Именно я замотивирован, а собака – слушается. В данном примере, все, что я делал, – тянул вместо того, чтобы толкать.

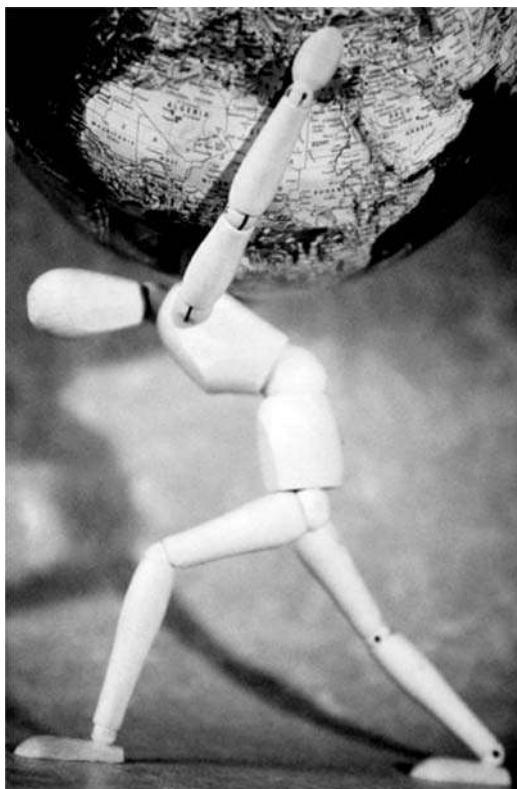
Почему же происходит так, что руководители быстро понимают, что наказания не являются мотивацией, и почему они почти единодушны во мнении, что привлекательные стимулы – это мотивация?

Если я накажу или поманю свою собаку, она будет слушаться. А что я должен сделать, если захочу, чтобы она снова что-то сделала? Я должен наказать ее или дать печенье еще раз. Подобным образом я могу зарядить аккумулятор человека, потом подзарядить его, потом еще раз и еще. Но о мотивации мы можем говорить

<sup>1</sup> Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. - The Harvard business review books series.

**только тогда, когда кто-то имеет свой собственный генератор. Тогда он не нуждается во внешней стимуляции или подзарядке. Он хочет сделать это».**

В последние десятилетия для всех, кто занимается теорией и практикой управления, стало очевидно, что высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна компания не может преуспеть, не создав у своих работников настрой на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Устойчивые высокие рабочие результаты недостижимы, когда человек не заинтересован в результатах своего труда. Но чтобы работать хорошо, человек должен захотеть этого.



Многочисленные исследования указывают на неразрывную связь трудовой мотивации персонала и уровня рабочих показателей. Интерес руководителей и исследователей, занимающихся проблемами управления, к изучению трудовой мотивации так высок потому, что именно в сфере мотивации следует искать побудительные силы, заставляющие людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Связь трудовой мотивации с рабочими достижениями можно представить в виде схемы (рис. 1-1).

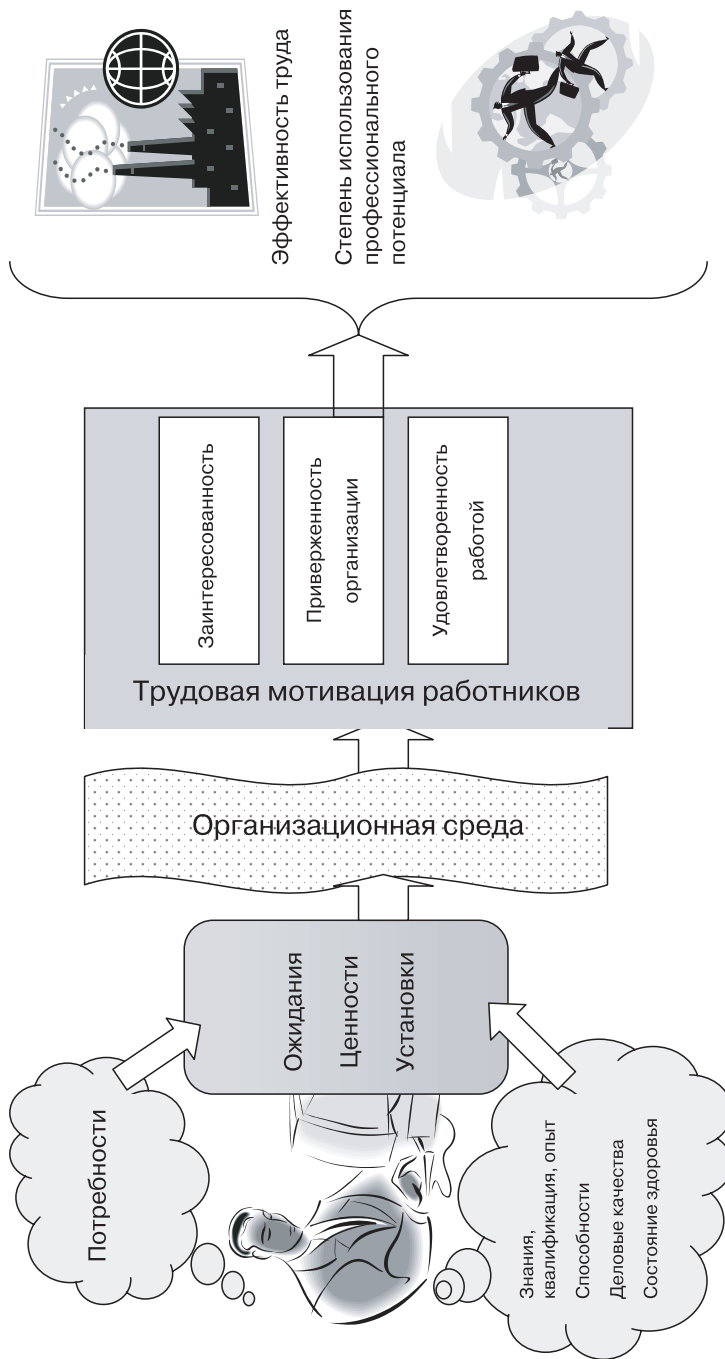
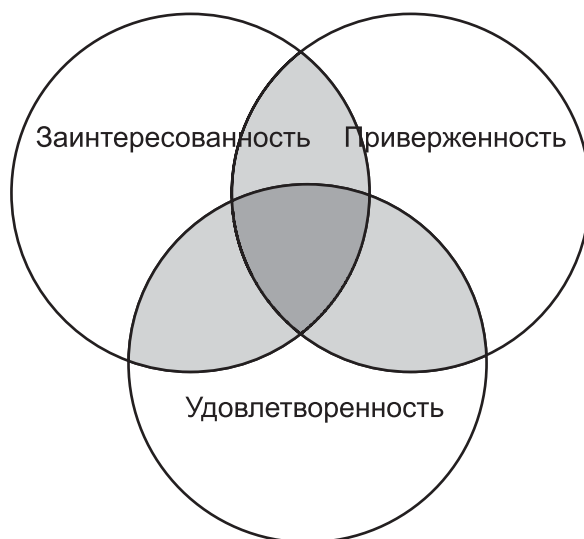


Рис. 1-1. Мотивационная регуляция рабочего поведения

Рабочее поведение персонала – это результат взаимодействия ключевых факторов организационной среды и мотивационной сферы работника, его потребностей, ценностей, установок и ожиданий. Трудно ожидать высокой трудовой мотивации от работника, который не находит в работе возможностей для реализации своих основных устремлений. Профессиональный потенциал работника при высокой мотивации реализуется достаточно полно (70-80%), в то время как при низкой мотивации – в лучшем случае на 20-30%. То есть можно в 2-3 раза увеличить отдачу от сотрудников, усилив их трудовую мотивацию!

Трудовая мотивация проявляется в трех взаимосвязанных и взаимопроникающих состояниях (рис. 1-2): заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и в степени приверженности работника организации, то есть в степени его преданности целям и интересам своей организации.

Настрой на высокую самоотдачу в труде является сложным психологическим образованием, формирующимся под воздействием большого набора факторов окружающей среды. Низкая заинтересованность, низкая приверженность, неудовлетворенность



*Рис. 1-2. Ключевые индикаторы трудовой мотивации*

работника проявляются так: «Я перестал стараться. Сами знаете, как это бывает. Всю работу я делал вполне нормально, но только без этих мелких штришков, благодаря которым становится видна разница между хорошим чертежом и тем, который сделан кое-как. И, конечно, я не торопился. Когда получалось сдать работу, тогда и получалось». А на другом полюсе высокая заинтересованность: «Я стал работать еще упорнее, еще больше вкладываться в работу... брал работу на дом, чтобы делать в свободное время... мне не терпелось прийти назавтра с утра и сделать еще больше». Каждый наверняка переживал такие состояния духа, и каждый руководитель сталкивался с заинтересованным и незаинтересованным отношением к работе своих подчиненных.

Понимание того, какое влияние оказывает мотивация на результаты труда, заставляет руководителей более внимательно приглядеться к тому, насколько условия труда, сложившаяся практика управления, психологический климат в подразделениях и в организации в целом, система стимулирования, организационная культура способствуют формированию высокой трудовой мотивации у работников. Денежные стимулы при этом являются очень важным, но далеко не единственным фактором, определяющим трудовую мотивацию. Свести трудовую мотивацию исключительно к оплате труда – все равно, что свести супружеские отношения только к вопросам секса или только к воспитанию детей. Нужен комплексный подход к формированию *мотивирующей организационной среды*, то есть создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации работников.

Если руководство хочет добиться от своих сотрудников хорошей работы, следует предпринимать целенаправленные действия для усиления их трудовой мотивации, то есть повышения заинтересованности в конечных результатах, роста приверженности своей компании и удовлетворенности трудом. Это возможно лишь в том случае, если условия, в которых люди выполняют свою работу, будут в полной мере отвечать их потребностям, ценностям, установкам и ожиданиям. Полагаться на то, что работник сам найдет стимулы в работе, побуждающие его напряженно трудиться в ин-

тересах организации, не стоит. Создание мотивирующей рабочей среды должно стать важнейшей целью для руководства любой компании. Если же руководители за рабочими проблемами не замечают человека и не понимают основных мотивов, определяющих его поведение на работе, в мотивации сотрудников могут происходить драматические изменения, самым негативным образом влияющие на их работу и отношение к делу. Ослабление трудовой мотивации обычно проявляется в снижении удовлетворенности своим трудом и местом работы, падением заинтересованности в результатах труда и приверженности своей организации.

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

Для понимания трудового поведения подчиненных и построения эффективной системы воздействия на их мотивацию разберемся в ключевых принципах, которые определяют связь трудовой мотивации и рабочего поведения человека. Это следующие принципы:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления;
- динамичность мотивации.

### **Полимотивированность трудового поведения**

Человек далеко не всегда стремится работать с высокой отдачей. Он готов максимально реализовать в труде свой потенциал – свои способности, опыт, знания, деловые качества – лишь тогда, ког-

да работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют **удовлетворить важнейшие его потребности**, когда он видит смысл «выкладываться» на работе, когда он в этом заинтересован. Поэтому руководитель должен быть хорошим психологом, ему следует научиться понимать, на каких струнах, на каких интересах подчиненного можно сыграть, чтобы разжечь в нем желание напряженно трудиться ради поставленных целей.



Психологи рассматривают потребности как **нужду человека в чем-то необходимом ему для поддержания нормальной жизнедеятельности, чем он в настоящий момент не обладает. Человек имеет множество самых разных потребностей и склонен обзаводиться все новыми и новыми.**

На поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого поможет, с одной стороны, так воздействовать на мотивацию подчиненных, чтобы они работали эффективно и с желанием, а с другой – избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, связанным с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

Многочисленные опросы работников различных российских организаций позволили составить перечень наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность работать с высокой отдачей. Это следующие потребности:

- достойная оплата труда;
- хорошие условия труда;
- привлекательные карьерные перспективы;

- хороший климат в трудовом коллективе;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- интересная работа;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- возможности для обучения и профессионального развития;
- уверенность в завтрашнем дне/гарантии занятости;
- хороший уровень социальной защиты.

В то же время многие руководители обращаются со своими подчиненными так, как если бы у них была одна, максимум две потребности (как правило, они считают, что людей больше всего мотивируют деньги и безопасность), а затем разрабатывают средства мотивации, основанные на этих допущениях. Неудивительно поэтому, что результаты оказываются не такими высокими, как ожидалось.

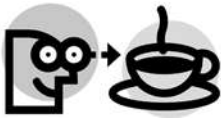
### **Иерархическая организация мотивов**

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такие взаимоотношения между трудовыми мотивами, когда более выраженное влияние на трудовое поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека большее значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии его трудовой мотивации. Особенно сильно на поведение человека влияет невозможность удовлетворения наиболее важных для него потребностей. Это приводит к ситуациям, хорошо отраженным в русских пословицах: «У кого чего болит, тот о том и говорит», «У голодной куме все хлеб на уме», «Голодное брюхо к учению глухо» и т.п.

***Для разных людей положение определенного мотива в иерархии может быть разным, при этом будет разным и его влия-***



ние на рабочее поведение. К примеру, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого – стремление к власти, для третьего – возможность иметь свободное время для занятий с ребенком.



Анекдот в тему

### **Учет потребностей в деле достижения желаемого результата**

Женщина пришла в зоомагазин и купила, как ей сказали, говорящего попугая. На следующий день она принесла его обратно в магазин с жалобой на то, что он не говорит ни слова.

– Не может этого быть, – возразил ей продавец. – Когда он был в магазине, он болтал без передышки. Возможно, ему чего-то не хватает? Попробуйте купить зеркальце, попугаи любят смотреть на свое отражение.

Женщина купила зеркальце и ушла. На следующий день она опять пришла в магазин с жалобой на то, что попугай по-прежнему не разговаривает.

– Попробуйте купить ему лесенку, – посоветовал продавец, – попугаи любят лазить вверх-вниз по лесенке.

Женщина купила лесенку. На следующий день она пришла с той же жалобой, и продавец посоветовал ей купить качели для птиц. Качели были куплены, но и это не помогло.

Через день хозяйка попугая пришла к директору магазина и заявила, что попугай сдох.

– Какая жалость! – сказал директор – Он так и не заговорил?

– Да, перед смертью он спросил: «Неужели в магазине не продают никакой пищи?».

Как показывают результаты опросов, проведенных в различных российских компаниях, иерархия наиболее значимых потребностей (и соответствующих мотивов труда) для рядовых работников заметно отличается от аналогичной иерархии для руководителей среднего звена, хотя здесь есть и определенные совпадения.

Таблица 1-1

**Иерархия потребностей у разных категорий работников**

<b>Рядовые работники</b>	<b>Руководители среднего звена</b>
1. Достойная оплата труда 2. Хорошие условия труда 3. Возможности для обучения и профессионального развития 4. Уверенность в завтрашнем дне/гарантия занятости 5. Хороший уровень социальной защиты	1. Достойная оплата труда 2. Привлекательные карьерные перспективы 3. Хорошие взаимоотношения с руководством 4. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности 5. Возможности для обучения и профессионального развития

Создавая в организации систему стимулирования труда или перестраивая ее, необходимо учитывать разную степень чувствительности разных категорий персонала к одним и тем же стимулам. Эффективная система стимулирования должна избирательно устанавливать принципы стимулирования труда различных категорий персонала.

**Компенсаторные отношения между мотивами**

Множественность мотивов, определяющих поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения, то есть недостаточная сила одних мотивов из-за невозможности удовлетворения соответствующей потребности может быть скомпенсирована или уравновешена действием других мотивов, поддерживая таким образом необходимый уровень трудовой мотивации. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Система таких мотивационных «противовесов», выстраиваемая иногда сознательно, а иногда неосознанно, позволяет человеку без

серьезных психологических потрясений пережить тяжелые периоды в жизни, в развитии своей карьеры. Для поддержания необходимого настроя на выполнение своей работы с высокой отдачей в условиях, когда не удовлетворяются те или иные значимые для человека потребности, ему нужны особые аргументы. Выражается это обычно следующим образом: «Да, здесь мне платят мало, но у меня хорошие карьерные перспективы, главное – не торопиться и не предпринимать опрометчивых шагов». «Пусть мне придется выполнять малосодержательную, неинтересную для меня работу, но здесь я имею хорошие возможности для завершения своей учебы в институте». «Хотя на этой работе у меня нет возможностей продвижения по службе, но здесь у меня такой уровень зарплаты, какой мне трудно найти где-либо еще».

Когда мы говорим о компенсаторных отношениях между различными мотивами, важно учитывать один существенный момент – компенсаторные возможности тех или иных мотивов имеют **ограниченные временные рамки**. Пройдет какое-то время (иногда это время исчисляется годами, иногда месяцами, а иногда всего лишь днями), и возможности компенсации могут иссякнуть. Например, не следует полагаться на то, что недостаток денежной мотивации, то есть низкую заработную плату, можно бесконечно долго компенсировать моральными стимулами, свободным графиком или возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы. Опыт многих организаций показывает, что такая экономия оборачивается высокой текучестью кадров.

### Принцип справедливости

Трудовая мотивация делает отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации пристрастным. Пристрастность особенно ярко проявляется в склонности работников к оценке справедливости отношений, установившихся между ними и организацией. Главным образом, это предполагает оценку справедливости совершаемых обменов: сопоставление того, что работник дает организации, и что получает взамен. Работники нацелены на установление справедливых и честных отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие вза-

отношения, которые они оценивают как несправедливые или нечестные. Само представление о справедливости формируется у человека на основе сравнений. Работник сравнивает тот вклад, который внес в работу подразделения, организации, и то, что он получил от организации, какой вклад внесли другие работники, с которыми работник сравнивает себя, и что они получили от организации.

Очень важно понимать, что представление о справедливости является **субъективным**, возникающим в сознании работника: это его *мнение, оценка или представление работника* относительно оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада, его руководитель может считать вполне справедливым. При этом мнения подчиненного и его руководителя о том, что справедливо, а что нет, могут не совпадать. Например, старший продавец, недавно назначенный на эту должность, считает, что ему должны повысить зарплату, так как он выполняет план, не опаздывает на работу, работает добросовестно. Директор магазина же ожидал от него большей самостоятельности, инициативности, освоения новых направлений и методов работы, чего сотрудник не демонстрирует. Директор в определенной степени разочарован и считает, что для данной должности этот человек не слишком подходит.

Именно от того, насколько справедливыми, **с точки зрения работника**, являются обмены между ним и организацией, зависит его стремление к хорошей работе в интересах организации-работодателя. Работник, который обижен на организацию, так как полагает, что его трудовой вклад не оценен по достоинству, считает свои интересы ущемленными и начинает работать хуже или ищет другое место работы. Задача руководителя – формирование у подчиненных уверенности в справедливости и сбалансированности обменов, происходящих между ними и организацией. Именно поэтому руководителю так нужно знание психологии, умение взглянуть на ситуацию глазами другого человека, понимание того, как подчиненные воспринимают свою работу в организации и как они могут реагировать на те или иные действия или слова руководителя.

## Принцип подкрепления

Поведение или действия человека, приводящие к определенным результатам, как правило, влекут за собой определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться снова и снова действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий в будущем. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время).

В общем виде принцип подкрепления реализуется в трех формах:

1. Люди продолжают такое поведение и действия, которые вознаграждаются, то есть влекут за собой позитивные для работника последствия.
2. Люди прекращают такое поведение и действия, которые влекут за собой наказание.
3. Люди не склонны закреплять и устойчиво воспроизводить такое поведение и такие действия, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания.

Вознаграждение при этом выступает как позитивное подкрепление, а наказание - как негативное. Само подкрепление может быть как **внешним** (благодарность, премия, получение льгот и др.), так и **внутренним**, то есть идущим от самого человека (чувство удовлетворения, гордость за достигнутые успехи и др.).

Руководителю приходится постоянно сталкиваться с необходимостью закрепления у своих подчиненных положительных образцов поведения (проявление самостоятельности, высокого уровня дис-

циплины и ответственности в порученной работе) и искоренения таких видов поведения, которые отрицательно сказываются на результатах работы подразделения (пассивность, нежелание принимать самостоятельные решения, нарушения трудовой дисциплины).

При выборе наиболее действенных позитивных и негативных подкреплений важно найти верный баланс между ними. Также необходимо соблюсти баланс между внешними и внутренними подкреплениями. При этом, побуждая работников к желательным, с точки зрения успешной работы подразделения (организации), моделям поведения, важно обращаться к таким внутренним поощрениям, как рост самоуважения, переживание успеха, гордость за свои достижения и др.

### Динамичность мотивации

Является ли трудовая мотивация неизменной, стабильной характеристикой, определяющей поведение человека на работе, или его заинтересованность и трудолюбие больше зависят от ситуации? От ответа на этот вопрос будет зависеть, какой стратегии в работе с персоналом мы будем придерживаться.

Если мы исходим из того, что мотивация человека достаточно стабильна и существует определенный тип мотивации, который определяет профессиональную успешность (самостоятельность, ответственность, стремление к самореализации), то большой акцент следует делать на отборе подходящих работников, которые по природе одарены этими качествами.

В какой-то мере действительно можно говорить о том, что трудолюбие, ответственность, целеустремленность – верные признаки высокой мотивации – присущи «по природе» некоторым людям, и они проявляют эти качества во всех ситуациях, с которыми им приходится сталкиваться.

Вот несколько признаков людей, обладающих высокой трудовой мотивацией.

Таблица 1-2

**Признаки высокой мотивации**

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Энергия может проявляться внешне как в виде бурной деятельности, так и в виде самостоятельности, спокойной решимости, уверенности в собственных силах
Преданность делу	Заинтересованность человека в общем деле, в его завершении
Стойкость	Как человек реагирует, когда сталкивается с проблемами, препятствиями и трудностями? Продолжает ли работать над поставленной задачей или отступает от нее?
Стремление к развитию и самосовершенствованию	Готовность развивать необходимые навыки, стремление к приобретению нового опыта
Целеустремленность	Настойчивость в достижении намеченных целей, способность, не отвлекаясь на посторонние дела, реализовать принятую программу действий
Удовлетворенность	Людей с высокой мотивацией отличает способность получать удовольствие от своей работы; они находят в ней больше интересных и приятных моментов
Ответственность	Желание и готовность брать на себя ответственность – один из верных признаков высокой мотивации

Если мы исходим из того, что мотивация динамична, то больше усилий следует направлять на управление мотивацией. Опыт показывает, что эта стратегия является более плодотворной. За

последние годы были опубликованы результаты огромного числа исследований, в которых показано, что мотивацией работников можно успешно управлять, добиваясь существенных улучшений в их работе.

С изменчивостью мотивации сталкивается любой руководитель: то, что устраивало работника вчера, перестает его мотивировать. Люди становятся старше, опытнее, меняется их семейное положение, они получают образование – все это имеет следствием и изменения в мотивационно-потребностной сфере. Появляются новые запросы, новые требования, новые ожидания; решение старых задач становится неинтересным.

***Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться не только со временем, но и от ситуации к ситуации.*** Сам набор потребностей, которые люди стремятся удовлетворить на работе, может меняться в зависимости от профессиональной группы, внешних условий (рыночные условия, конкуренция, государственное регулирование), этапа карьеры и других факторов. Большое значение имеет и ситуация в стране, на рынке труда. Если еще совсем недавно, в конце 90-х, оплата труда, уверенность в завтрашнем дне и социальная защита занимали высшие позиции в иерархии трудовой мотивации российского населения, то сегодня на первый план уже начали выходить содержание труда и возможность профессионального и карьерного роста.

Набор потребностей, которые люди стремятся удовлетворить на работе, может меняться не только в зависимости от профессиональной группы, внешних условий, но и от возраста работника, его семейного положения, этапа карьеры. Если на первом этапе работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией в работе, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда новичок освоился в полной мере, может возрасти значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте. Точно так же повышение оплаты труда, улучшение социальных условий способно существенно отразиться на иерархии трудовых мотивов работников.



Сравните потребности работников в начале и в середине карьеры.

Таблица 1-3

### Потребности работников в начале и в середине карьеры

Что интересует сотрудника в начале карьеры	Что интересует сотрудника в середине карьеры
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошие перспективы роста, развитие карьеры</li> <li>• Обучение, становление профессионализма</li> <li>• Помощь со стороны предприятия</li> <li>• Высокая оплата труда</li> <li>• Возможность доказать свою состоятельность</li> <li>• Быть уверенным в карьерных возможностях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получать уважение</li> <li>• Справедливая оценка трудового вклада, востребованность выполненной работы</li> <li>• Возможность действовать самостоятельно</li> <li>• Профессиональное совершенствование</li> <li>• Новые, более сложные задачи</li> <li>• Уверенность в завтрашнем дне</li> </ul>

*Watson-Wyatt*, ведущая фирма по консультированию в сфере компенсаций, опросила разные группы сотрудников относительно льгот, которые они предпочитают. Результаты представлены в табл. 1-4. В частности, оказалось, что для тех, кому за 50, на первом месте стоит совокупный доход (оклад плюс бонус), превышающий средний уровень. Те, кому нет 30, выше всего ценят возможности профессионального роста, развитие мастерства и гибкий рабочий график. Можно видеть, что эти предпочтения меняются со временем, а также в зависимости от экономических и личных обстоятельств работников.

Основной вывод, который можно сделать из приведенных данных, следующий: руководителю не стоит занимать пассивную позицию или искать «сознательных» работников, надо целенаправленно и осознанно воздействовать на мотивацию подчиненных, ясно представляя специфику мотивации в каждом отдельном случае и добиваясь таким образом необходимых результатов или нужного отношения к делу.

Таблица 1-4

**Результаты опроса относительно предпочитаемых  
льгот *Watson-Wyatt*<sup>2</sup>**

Категория работников	Предпочитаемые льготы (первые 5 мест)				
	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
Мужчины	Совокупный доход выше среднего	Оклад выше среднего	Развитие мастерства	Возможности профессионального роста	Групповые льготы
Женщины	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства	Оклад выше среднего	Совокупный доход выше среднего	Возможности профессионального роста
Инженерно-технический состав/специалисты	Совокупный доход выше среднего	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства	Оклад выше среднего	Долгосрочные поощрения денежными средствами
Офисный персонал/производственный состав	Оплачиваемые отгулы	Групповые льготы	Оклад выше среднего	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства
Возраст до 30 лет	Возможности профессионального роста	Развитие мастерства	Гибкий рабочий график	Совокупный доход выше среднего	Карьерный рост
Возраст свыше 50 лет	Совокупный доход выше среднего	Оклад выше среднего	Акции в подарок	Групповые льготы	Бонус за стаж работы в компании

<sup>2</sup> По: Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 66.

## МОТИВАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ

Особенности трудовой мотивации работников могут влиять на их рабочее поведение опосредованно, формируя определенную систему ожиданий, связанных с трудом в данной компании. Встречную систему ожиданий к работнику со стороны организации определяют требования к его рабочим результатам и рабочему поведению. Эту систему взаимных ожиданий называют *психологическим контрактом*.



Психологический контракт – это система взаимных ожиданий и неписаных обязательств, регулирующая многие аспекты отношений между работником и работодателем

В отношениях между работником и организацией каждая сторона, что-то отдавая, предполагает получить взамен нечто равноценное. И работник, и организация имеют систему определенных ожиданий и потребностей. Взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации регулируют многие из важных аспектов трудовых отношений, включая оплату труда, распределение работ и взаимные обязательства работодателей и работников по отношению друг к другу.

Среди тех требований, которые предъявляет **организация** к работнику, можно выделить следующие:

- добросовестное выполнение порученной работы;
- лояльность к организации;
- инициативность и творческое отношение к делу;
- принятие правил и норм, действующих в организации;

- готовность в случае необходимости идти навстречу организации (руководству);
- гибкость и желание обучаться и развиваться.

Среди тех требований к работе, которые могут предъявлять работники, можно назвать такие, как:

- получать достойную оплату;
- заниматься делом, дающим чувство удовлетворения;
- работать с людьми, готовыми помочь в случае необходимости;
- приносить пользу людям, предоставляя нужную продукцию или услуги;
- видеть конкретные, ощутимые результаты своего труда;
- работа должна оставлять время и силы для личной жизни;
- ощущать уверенность в завтрашнем дне;
- работать в слаженном коллективе и ощущать себя его частью;
- сохранять и использовать имеющийся профессиональный опыт и способности, пополнять свои профессиональные знания, учиться чему-то новому.

Контракт между индивидом и организацией называется **психологическим**, так как в значительной части эти ожидания нигде не записаны и даже не проговариваются. Однако, хотя требования сторон не зафиксированы в официальных документах, психологический контракт способен реально влиять на поведение работника. В любой момент каждой стороной могут быть отмечены как реализующиеся, так и не реализованные ожидания, при этом каждая сторона имеет свой минимально приемлемый уровень их реализации.

Если одна из сторон приходит к заключению, что реализация ее ожиданий и потребностей ниже минимально приемлемого уровня, то она рассматривает это как нарушение контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 1-5).

Таблица 1-5

### Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации

Со стороны работника	Со стороны организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увольнение из организации или поиск нового места работы</li> <li>• Снижение рабочих показателей</li> <li>• Ухудшение трудовой дисциплины</li> <li>• Снижение удовлетворенности работой и организацией</li> <li>• Работа спустя рукава</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увольнение работника</li> <li>• Понижение в должности</li> <li>• Перевод на другую работу</li> <li>• Пересмотр уровня оплаты труда</li> <li>• Отказ в продвижении по служебной лестнице</li> <li>• Лишение льгот</li> </ul>

Если рассматривать психологический контракт с позиций работника, то это в первую очередь:

- 1) ожидания и требования работника, связанные с его работой;
- 2) понимание работником требований, предъявляемых к нему со стороны организации;
- 3) насколько справедливыми работник считает требования к нему со стороны организации и в какой мере он готов корректировать свои ожидания и свое поведение с их учетом.

Психологический контракт является *динамичным* образованием, и он изменяется по мере того, как изменяются потребности сторон. Высокие ожидания (требования) к работнику со стороны компании могут иметь результатом высокий вклад (улучшение работы, повышение качества, переработки и т.п.) и, как следствие, повышение ожиданий со стороны работника.

Часто люди не осознают своих ожиданий, пока у них не возникнет острая неудовлетворенность, связанная с существенным расхождением их предположений с действительным положением вещей. Поэтому специалисты по организационному поведению настаивают на том, чтобы в организации были предусмотрены механизмы для получения информации относительно ожиданий персонала, связанных с работой в компании, ее анализа и, если потребуется, принятия корректирующих мер. Для этого важно понимать, какие события или какие факторы способны вызвать изменения в установившемся психологическом равновесии между работником и организацией. Обычно такой дисбаланс и последующее изменение ожиданий работника по отношению к организации вызывают следующие события:

- завершение учебы; получение высшего/специального образования;
- повышение квалификации;
- приобретение смежной специальности;
- приобретение опыта работы;
- длительное добросовестное и ответственное отношение к своим обязанностям;
- высокий трудовой вклад, достижение значительных результатов в работе;
- изменение семейных обстоятельств (вступление в брак, рождение ребенка и пр.);
- переход в другую возрастную группу, большой стаж работы в компании и т.д.

Руководитель должен обладать способностью чутко и своевременно реагировать на все изменения в жизни и работе сотрудников, которые могут породить новые требования с их стороны и

потребовать изменения как требований к сотруднику (то есть той составляющей психологического контракта, которая идет от организации), так и требований к организации. Это позволит на протяжении длительного времени поддерживать на высоком уровне готовность работника к сотрудничеству с руководством и его приверженность компании.



Подводя итог рассмотрению природы трудовой мотивации, следует особенно подчеркнуть три момента:

1. Трудовая мотивация – это те побуждения, которые определяют готовность человека максимально полно использовать в работе свой потенциал: знания, опыт, способности, работоспособность.
2. Сила трудовой мотивации работника зависит от того, насколько условия в организации согласуются с доминирующими у него потребностями, ценностями и установками.
3. Решающую роль в создании мотивирующей организационной среды играет руководитель, понимающий природу такого явления, как трудовая мотивация, и учитывающий в процессе руководства основные принципы, которые определяют связь трудовой мотивации и рабочего поведения людей.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

**Николай Иванович**, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

**Алексей**, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

**Оксана**, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».





### Задание 1

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

- Материальные потребности
- Потребность в безопасности/гарантии занятости
- Социальные потребности
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.



### Задание 2

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда
- Развитие профессиональной карьеры
- Хороший климат в коллективе
- Гибкий график работы
- Хорошие взаимоотношения с руководством
- Гарантии занятости
- Интересная работа
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- Справедливая оценка трудового вклада
- Возможности для обучения и профессионального развития
- Стабильность в работе
- Уверенность в завтрашнем дне
- Признание со стороны коллег и руководства

Николай Иванович	Алексей	Оксана



### Ситуация для анализа

Дочка наших знакомых устроилась секретарем первого руководителя крупной международной компании, работающей в сфере образования. На новом месте работы она стала зарабатывать заметно больше, чем на прежнем. Она рассказывала про дружелюбный коллектив, говорила, что у нее ответственная работа, востребовано ее знание иностранного языка. На просьбу родителей звонить иногда с работы домой она отвечала, что такой возможности нет. Отвлекаться на разговоры, не имеющие отношения к работе, она считала недопустимым. На работу приходила первой, а с работы уходила, как правило, через 1-2 часа после официального окончания рабочего дня.

Через полгода ее отношение к работе изменилось. Приходить на работу и уходить с работы стала вовремя. Теперь она уже позволяет себе звонить с работы домой и друзьям и подолгу разговаривать с ними. Работу она считает «чисто секретарской», не отвечающей ее квалификации, и исполнительской, потому что любое, даже самое мелкое, решение, вроде отправки почты, следует согласовывать с другими сотрудниками. Девушка считает, что у нее нет перспектив профессионального и карьерного роста. «Если появится хорошее место, уйду не раздумывая», - говорит она.

«Да и зарплата невысокая», - считает она теперь.



Какие принципы мотивации, рассмотренные в данной главе, позволяют объяснить такие драматические изменения в отношении к работе?

# Административное право

№1

2007

ежеквартальный журнал



Подписные  
индексы:

**36061** (Роспечать)

**18909** (Пресса России)

**Р**еформирование законодательства о муниципальной службе как составная часть административной реформы

**А**дминистративная ответственность за правонарушения в сфере труда

**П**оведения водителей после совершения ДТП. Советы адвоката.

**П**робелы в КоАП РФ. Интервью с Салищевой Н.Г.

**РАЗДЕЛ 1**

**ОБЗОР**

**ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ**

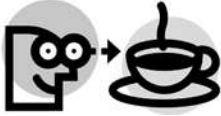
Когда мы говорим, что понимаем какое-то явление, это означает, что мы знаем его причины, знаем, как управлять им, то есть, оказывая определенные воздействия, получать предсказуемые результаты. Например, нажимаем на педаль газа – автомобиль едет быстрее, нажимаем на тормоз – он останавливается. Если машина не едет, мы ищем причину, неисправность.

Если перевести эти простые вещи на язык мотивации, то мы в идеале хотели бы иметь такие же «педали» и «рычаги», нажимая на которые можно было бы получить желаемое поведение. Ну, например, дал ребенку конфету – и он всегда в ответ на конфету делает уроки как следует. Дал ремня – и он никогда не будет хулиганить. Дал сотруднику премию – он должен после этого хорошо работать, дал выговор – перестал опаздывать.

Однако, к сожалению, в жизни все гораздо сложнее... Человек – не машина с двумя педалями. И иногда, фигурально выражаясь, мы нажимаем на газ (мотивируем его) – он может начать двигаться быстрее, может и затормозить, начать работать даже хуже, чем раньше, может ничего не произойти. Понять, почему так происходит, помогает теория. Теоретические подходы к трудовой мотивации призваны объяснять мотивационные предпосылки человеческого поведения и оказывать помощь в выработке эффективных средств воздействия на людей.

Однако из-за сложности самого явления трудовой мотивации вряд ли возможно дать однозначный ответ на вопрос о том, как мотивировать людей к хорошей работе. С одной стороны, люди изначально существенно отличаются друг от друга, с другой стороны, их мотивация также может изменяться со временем и в зависимости от смены обстоятельств. И наконец, поведение человека и его отношение к работе определяет одновременно множество моти-

вов. Сложность человеческой мотивации вообще и трудовой мотивации в частности является причиной того, что универсальной, единой теории мотивации пока не разработано.



### Анекдот в тему

**Теория – это когда все знают, как должно работать, но ничего не работает. Практика – это когда всё работает, но никто не знает почему. Мы реализовали теорию на практике: ничего не работает и никто не знает почему!**

На сегодняшний день учеными предложено довольно много теоретических подходов к проблеме мотивации труда, объясняющих разные аспекты трудового поведения работников. Они позволяют нам взглянуть на трудовую мотивацию не только с разных сторон, с разных точек зрения, но и помогают лучше понять, как можно наиболее эффективно воздействовать на рабочее поведение персонала, используя те средства и возможности, которыми располагает современная организация.

Сами слова «теоретические представления о трудовой мотивации» для руководителей-практиков могут звучать слишком заумно. Однако опасаться излишней академичности не стоит. Дело в том, что рассматриваемые в этой книге теории изначально были предназначены не столько для специалистов по организационному поведению, сколько для руководителей. Психологи, разрабатывая свои представления о трудовой мотивации, стремились сделать более понятными для руководителей основные движущие силы, определяющие поведение и отношение к работе их подчиненных. Управление мотивацией стало неотъемлемой составляющей процесса руководства. Не случайно **все** учебники по менеджменту включают в себя раздел по мотивации.

В этом разделе мы рассмотрим те подходы к трудовой мотивации, которые возникли из практики, они объясняют какие-то стороны поведения людей на работе и предлагают некоторые «рыча-

ги» для того, чтобы получить желательное поведение от подчиненных (то есть дают возможность управлять их поведением).

Начнем издалека, с подходов, одному из которых около 100 лет, другому – около 70. Удивительно, но, несмотря на свой более чем почтенный возраст, они не утратили своего значения для понимания трудовой мотивации. И вряд ли когда-нибудь утратят.

Итак, ранние подходы:

- научное управление Ф. Тейлора;
- школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер).



## ГЛАВА 2. РАННИЕ ВЗГЛЯДЫ НА ПРИРОДУ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

Для ранних подходов к проблеме мотивации характерны попытки построить универсальную модель, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации.

Еще Адам Смит в своей фундаментальной работе «Исследование природы и причин богатства народов», написанной еще в 1776 году, предложил концепцию «экономического человека», в которой деньги обозначил единственным мотивирующим фактором. Люди работают исключительно для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т.п. Основная предпосылка Смита – человек всегда будет стараться улучшить свое экономическое положение, если ему представится такая возможность, то есть постулировалась прямая связь между размерами вознаграждения и трудовыми усилиями работников. Деньги считались универсальным мотиватором.

### НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Ф. ТЕЙЛОРА



Наиболее мощное влияние на представления руководителей о природе трудовой мотивации персонала оказали идеи, высказанные Фредериком Тейлором в начале XX века. Тейлор утверждал, что самым большим несчастьем, от которого страдают как хозяева фабрик и заводов, так и рабочие, является недостаток рвения, отсутствие

желания трудиться с полной отдачей, сознательно медленная работа с целью снизить дневную выработку, «солдатская работа». Тейлор ставил перед собой высокие цели: «Уничтожение «прохладцы» и различных причин медлительности в работе, – писал он, – должно настолько понизить издержки производства в промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях с нашими соперниками».

«Общая тенденция к медленной работе, – отмечал Тейлор, – значительно усиливается в случае совместной и однородной работы значительного числа людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до темпа наихудших и наименее производительных рабочих. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика работы является непрекращаемой: «Зачем мне обременять себя работой, когда этот лентяй получает ту же плату, что и я, а выработка его ровно в два раза ниже?»»

### **Отец научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)**

Фредерик Тейлор, создатель научного менеджмента, был человеком, полностью захваченным идеей контроля, одержимым постоянной потребностью управлять каждым аспектом своей жизни. Как его работа, так и домашние дела, и отдых регламентировались детально прописанными программами и графиками, которым он жестко следовал.

Эти черты характера проявлялись у Тейлора с раннего возраста. Воспитываясь в хорошо обеспеченной семье, жившей по строгим пуританским правилам (усердный труд, дисциплина и уме-



ние управлять своими эмоциями), Фредерик быстро научился жестко регламентировать свою жизнь и самого себя. Друзья детства описывали дотошный («научный») подход, который он привносил в их игры. Еще будучи ребенком, Тейлор настаивал на том, чтобы все подчинялось четким правилам. До начала игры в бейсбол он часто настаивал на необходимости точного соблюдения размеров площадки, даже если большая часть солнечного утра уходила на то, чтобы убедиться, что все размеры до дюйма соответствуют требованиям. Игра в крокет также была объектом тщательного анализа: Тейлор анализировал углы ударов, высчитывал силу удара, преимущества и недостатки слабых и сильных ударов.

Для него было обычным наблюдать за своими действиями, измерять время, потраченное на различные движения, и считать свои шаги. Во время загородных прогулок юный Фред постоянно экспериментировал, чтобы определить, как преодолеть максимальное расстояние с минимальными потерями энергии, или каков наиболее простой способ перепрыгнуть ограду, или какой должна быть идеальная длина прогулочной трости. Юношей, перед тем как идти на танцы, он составлял списки привлекательных и непривлекательных девушек, чтобы уделить одинаковое время каждой.

Упорство, настойчивость и рациональный подход принесли свои плоды не только в науке управления. Тейлор добился больших успехов и в спорте: он был чемпионом США по теннису в парном разряде.

Переоценить вклад Тейлора в науку управления трудно. Питер Друкер говорил, что весь современный менеджмент стоит, как на скале, на тех идеях, которые были заложены Тейлором.

Надпись на могиле Тейлора проста и лаконична: «Отец научного менеджмента».

Если говорить словами Тейлора, суть его теории в том, что: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем будет стоять система».

В чем же состоит система «научного управления»?

Вот пять шагов для выработки научного фундамента, предложенные Тейлором.

1. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в исполнении конкретной работы, подвергаемой анализу.

2. Подвергните внимательному изучению весь тот ряд элементарных операций или движений, которые производит каждый из этих людей при выполнении исследуемой работы, а также те инструменты, которые каждый из них использует.

3. Зарегистрируйте с секундомером в руках время, затрачиваемое на каждую из этих элементарных операций, и выберите затем наиболее быстрый способ выполнения всех операций.

4. Устраните все неправильные движения, медленные движения и ненужные движения.

5. Затем объедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения с наилучшими типами инструментов.

В целом Тейлору удалось достичь устойчивого роста производительности труда – до 200% и выше. Его идеи получили широкое распространение в Соединенных Штатах, а также во Франции, Германии, России и Японии. Американские компании быстрее приняли на вооружение и раньше начали пользоваться принципами научной организации управления, что обеспечило им определенное преимущество перед другими странами и в результате привело к тому, что эффективность производства в этой стране была предметом зависти промышленников всего мира в течение как минимум 50 лет.

Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:

1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.
2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы.
3. Обучение работников рациональным приемам работы.
4. Отбор наиболее подходящих работников. Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников. Кроме выносливости и сообразительности (способность понимать простые приказы начальника), он выбирал людей с высокой денежной мотивацией (как говорил сам Тейлор, «жадных до денег»).
5. Усовершенствование орудий труда.
6. Создание наилучших условий труда.
7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.
8. Система учета количества выполненной работы.
9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.
10. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Система научной организации труда помимо идеи рационального выполнения работ в значительной степени направлена на повышение трудовой мотивации работника. Эта задача решалась, с одной стороны, через учет мотивации при отборе работников (поиск работников, заинтересованных в повышении заработка, готовых для этого работать интенсивнее), а с другой – за счет более четкой увязки результатов труда и получаемого денежного вознаграждения. Особое значение Тейлор придавал своевременному

доведению до работников информации о требованиях к их работе: что они должны сделать за рабочую смену, что сделали, какая зарплата им полагается за сделанное.

В качестве главных мотиваторов в рамках этой модели выступают два фактора:

- деньги, которые работник получает за свою работу;
- понимание работником того, как результаты его труда связаны с получаемой зарплатой.

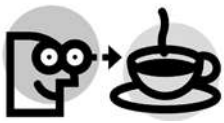
Самым показательным примером применения теории Тейлора на практике был завод Генри Форда. Строительство завода Форда в Хайлэнд Парк (1914) велось в соответствии с проектом, фундамент которого образовали такие «камни», как предсказуемость, рационализация и порядок, «который устраняет все вопросы о том, как выполнять работу, кто будет ее делать и когда она должна быть сделана. Следовательно, рациональная фабрика – это фабрика, которая работает как механизм». Люди в этом механизме не являются чем-то отличным от станков и прочих механизмов. (Вообще, надо заметить, что Тейлор относился к простым рабочим не слишком хорошо. Он говорил, что даже лучшие рабочие, занятые на переноске чугунных болванок, «настолько тупы и флегматичны, что по складу своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное».)

Нововведения на новом заводе Г.Форда позволили инженерам улучшить контроль. Самым очевидным изменением, конечно, было постоянное движение и его скорость, - не только скорость сборочной линии, но и скорость передвижения каждого человека или объекта. Когда рабочие переходили с одного места на другое, их заставляли двигаться быстрее. Рабочих, переносивших детали, принуждали ускорить движение. И каждый рабочий на сборочной линии работал так быстро, как того требовал конвейер. От рабочих не просто требовали производства определенного объема продукции, у них фактически не было другого выбора, как только работать в том темпе, который диктовала машина. В 1914 г. на заво-

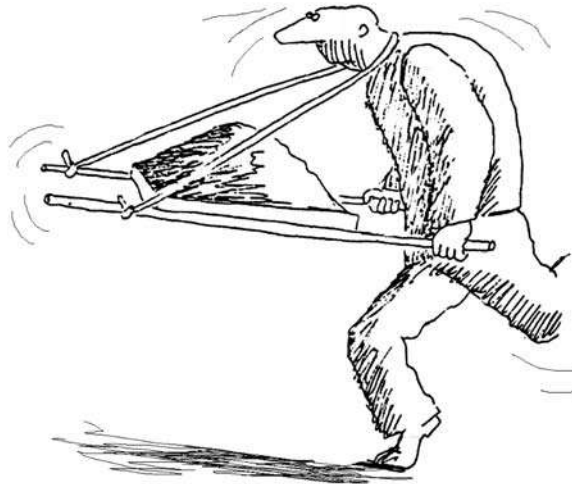
дах Г.Форда были введены должности мастеров, которых рабочие называли «погонялами», поскольку в их обязанности входило заставлять рабочих не снижать темпов работы.

Работа на заводе, организованном в соответствии с принципами «научного управления», воспринималась рабочими как гораздо более утомительная и однообразная, что, впрочем, не противоречило планам менеджмента, еще в 1912 г. стремившегося к исключительно высокой специализации труда для приведения человеческого элемента в состояние автоматического действия с частотой и скоростью механизма.

Сам Тейлор поставил перед собой непростую задачу – найти универсальную формулу утомления, то есть того максимума, который можно получить от рабочего. Каков максимальный вес болванок, который можно переносить в течение рабочего дня, какова максимальная скорость, с которой можно передвигаться в течение рабочего дня, сколько следует нагружать на тачку, каким должен быть оптимальный размер и форма лопаты для погрузки разных материалов? Он надеялся, что найдет формулу, которая даст ответы на все вопросы такого рода. Такую формулу он не нашел.



Улыбнитесь!



**Система Тейлора в действии**

Хотя подходы Тейлора приводили к значительному росту производительности и зарплаты, рабочие и профсоюзы выступали против тейлоризма, поскольку они опасались (не без оснований), что более напряженная и быстрая работа приведет к массовым увольнениям. Так и было: действительно предприятия, использовавшие тейлоровские методы «научного управления», очень быстро приходили к необходимости, как говорят сегодня, «оптимизировать численность персонала». В 1912 году сопротивление тейлоризму вызвало забастовку на *Watertown Arsenal*, и Тейлора даже вызвали в Конгресс, чтобы он дал объяснения своих идей и методов работы.

Другим отрицательным последствием «научного подхода к управлению» явились отрицательные эмоции, переживаемые работниками, для которых «научная организация труда» означала выполнение простейших операций вроде единственного действия – нажимания ногой на рычаг пресса или окунания детали в чан с краской. От того, что эти операции выполнялись самым оптимальным способом, рабочему, которому приходилось производить такое действие изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год, веселее или интереснее не становилось.

Было замечено, что по мере профессионального роста у работников часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы. Человек начинает испытывать скуку и неудовлетворенность, если он не имеет возможности реализовать свои способности, проявить самостоятельность, смекалку и знания в своем труде. Это негативно отражалось на трудовой и исполнительской дисциплине, вело к росту текучести кадров, проявлялось в снижении качества работы и т.п.

Существует общее согласие по поводу того, что высокоспециализированные и стандартизированные работы были очень эффективны и вели к высокой степени контроля над работниками. Вплоть до нашего времени редко кто ставит под сомнение эргономический подход к организации труда. Можно реально выявить и увидеть экономию издержек за счет эргономического подхода, однако рука об руку с экономией следуют и побочные эффекты в



виде снижения качества, повышения уровня прогулов, текучести кадров и снижения удовлетворенности персонала.

Однако система Тейлора не умерла и не умрет. Главное в его системе – стремление к максимально возможной рациональности, нахождение самых оптимальных методов производства – не может быть отброшено «за древностью лет». Когда книга Ф.Тейлора «Принципы научного менеджмента» была в 1943 году переведена в Японии, ее название изменили на «Секреты того, как избежать бесплодной работы и повысить производительность труда». Эта книга сразу же стала бестселлером в Японии. И в значительной мере то, что сегодня называют «бережливым производством» (lean production), является отражением тех революционных методов управления, которые обеспечили успех японским компаниям, представляющим самые разные сферы производства.

## **ПОДХОД ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (МЭЙО, РОТЛИСБЕРГЕР)**

Исследования на заводе компании *Western Electric* в Хоторне (США), которые проходили под руководством Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера, положили начало повышенному вниманию к роли человеческих отношений в повышении производительности труда. Хотя эти работы изначально проектировались в тейлоровской традиции, – исследователи намеревались оптимизировать процесс труда – полученные результаты не укладывались в существующие представления и оказались для ученых полной неожиданностью.

Все началось с того, что компания *General Electric* решила увеличить продажи электрических лампочек. На то время уже были проведены исследования, которые показали наличие связи между производительностью труда и освещенностью, однако нужны были тщательные научные исследования, чтобы подтвердить эту связь. Национальный научно-исследовательский совет (США) создал комитет по промышленному освещению, почетным председателем которого стал сам Томас Эдисон. Один из членов комитета, рабо-

тающий на компанию *American Telephone & Telegraph*, предложил в качестве испытательной площадки завод в Хоторне, близ Чикаго. На этом заводе собирались телефоны для компании *AT&T*. Исследования в Хоторне охватили более 20 тыс. человек.



### Эксперименты в Хоторне<sup>3</sup>

Описывая эксперимент, который проводился в бригаде сборщиц телефонных реле, Ротлисбергер писал: «...идея была очень проста. Группу из пяти девушек поместили в комнату, где имелась возможность тщательно контролировать условия их работы (сборка телефонных реле), измерять производительность труда и внимательно наблюдать за ними. Было решено через определенные промежутки времени вносить различные изменения в условия работы и наблюдать, какое влияние эти нововведения окажут на производительность труда. Кроме того, регистрировались следующие показатели: температура и влажность воздуха, длительность ночного сна каждой девушки, а также тип и количество продуктов, которые девушки употребляли на завтрак, обед и ужин». За два с половиной года было собрано и проанализировано огромное количество материалов.

Что же показали эти данные? Главной особенностью оказалось то, что изменение любого из показателей, будь то сокращение времени отдыха, увеличение периодов отдыха при одновременном уменьшении их количества, перевод на пятидневную рабочую неделю, введение групповых поощрительных выплат или же возврат к первоначальным условиям работы, приводило к неуклонному возрастанию производительности труда, график которой представлял собой почти плавную кривую. Эти данные подтвердили удивившие исследователей результаты проведенного ранее эксперимента с освещенностью: как увеличение, так и снижение уровня освещенности неизменно оказывало положительное

---

<sup>3</sup> Hawthorne Revisited: The Legend and the Legacy. *Organizational Dynamics*, Winter 1975, 3, 66-80.

**влияние на производительность труда, за исключением единственного случая, когда работницы были вынуждены работать в полумраке...**

Основоположник направления, позже получившего название «школы человеческих отношений», Элтон Мэйо, обнаружил, что излишне простые, повторяющиеся рабочие операции часто вызывают скуку у работников, а это, в свою очередь, отрицательно влияет на их мотивацию. Стараясь найти факторы, оказывающее положительное влияние на трудовую мотивацию, Мэйо установил, что деньги не являются единственным мотиватором рабочего поведения.

### **Доктор Мэйо<sup>4</sup>**



Джордж Элтон Мэйо (1880-1949) родился в семье врачей. Его отец и дед были врачами в Северной Австралии. Мэйо имел твердое намерение последовать их примеру и поступил в медицинский институт. Однако на втором курсе он провалил экзамены и вернулся домой в полном расстройстве. Было сделано еще несколько попыток продолжить

обучение, но они также оказались неудачными.

Не добившись успеха в медицине, Мэйо решил пойти учиться на философский факультет (из всех предметов философия была ближе всего к медицине). В 1911 году он получил степень бакалавра.

Однако Мэйо так и не смог забыть неудачу в медицинском институте, и это наложило «медицинский» отпечаток на всю его работу. Когда он стал преподавать психологию, больше всего его интересовали ее клинические аспекты. Еще до приезда в Соединенные Штаты он начал изучать вопросы утомления и его роль в воз-

<sup>4</sup> По: Landy: F. J. *Psychology of work behavior*. Brooks/Cole Publishing Company, 1989, pp. 448-449.

никновении психопатологий в ходе трудовой деятельности. Устроившись в 1924 году на работу в Пенсильванском университете, он сразу же начал применять на практике свои представления о проблеме утомления и выполнил несколько проектов, в которых показал, что перерывы для отдыха оказывают влияние на производительность, здоровье и снижают ощущение подавленности (депрессии). В ходе этих исследований он устанавливал на территории завода медицинские кушетки для того, чтобы рабочие могли отдыхать на них во время перерывов. Кроме того, он оценивал ряд физиологических параметров, таких как пульс, кровяное давление, и иногда брал анализы крови.

Внешний антураж его деятельности тоже был вполне «медицинским»: Мэйо требовал, чтобы к нему обращались «доктор» (кстати, здесь не было неправды, он действительно был доктором, но доктором философии, PhD), а его секретарша была одета в белый халат, как медсестра. Мэйо очень остро реагировал на любую критику своей работы со стороны медиков.

Тяга к медицине сослужила хорошую службу в профессиональной работе Мэйо. В одном случае, который он описал, он утверждал, что перерывы для отдыха вылечили рабочего от алкоголизма и ряда других вредных привычек, ведущих к саморазрушению. Однажды кто-то из участниц хоторнских экспериментов высказала неудовлетворенность своей работой, и производительность ее труда резко снизилась. Руководство в этой связи встревожилось, полагая, что представления Мэйо и его коллег о «человеческих отношениях» оказались неверными. Мэйо поговорил с ней и поставил диагноз – анемия – и «прописал» ей соответствующую диету и отдых. Это решило проблему, и производительность ее труда достигла прежнего уровня.

Одной из причин постоянного роста производительности, по заключению ученых, стало изменение социальной среды. Обычные работницы, выполнявшие рутинную работу, имевшую низкий ста-

тус, и почти не пользовавшиеся признанием, были превращены в объект постоянного внимания. «Их физическое здоровье и благополучие стало вопросом большой важности. Их мнения, надежды и страхи вызывали живой интерес», — отмечал Ротлисбергер.

Исследователи доброжелательно беседовали с девушками и во всех подробностях расспрашивали о том, что они думают об условиях работы. Часто это происходило в кабинете начальника цеха, и тем разительнее был контраст между привычным строгим «боссом», которого интересовали только производственные вопросы, и доброжелательным вниманием исследователей, заинтересованно расспрашивающих о нуждах «подопытных». Работницы имели возможность высказать свое мнение и к тому же сами устанавливали для себя нормы выработки.

Девушки работали плечом к плечу, у них развивалось чувство групповой ответственности, изменился моральный дух бригады. Текучесть кадров прекратилась полностью, а количество невыходов на работу составило лишь малый процент от показателя невыходов в других бригадах. Например, одна из испытуемых в течение 32 месяцев, предшествовавших эксперименту, отсутствовала на работе 85 раз, за следующие 16 месяцев не пропустила ни одного дня.

Исследования на *Western Electric* показали, что готовность работников трудиться с высокой отдачей зависит от действия широкого круга социальных факторов. В качестве основных были выделены следующие факторы:

**1. Дружеские связи, неформальные отношения**, которые устанавливают работники с товарищами по работе в процессе труда. Осознание того, что хорошие неформальные отношения могут влиять на производительность труда, привело к росту интереса практиков и исследователей к неформальной структуре коллектива, признанию значения неформальных лидеров для достижения целей группы.

**2. Внимание руководителей к подчиненным** и то, насколько они позволяют им влиять на рабочую ситуацию. Выяснилось, что

взаимоотношения между работниками и руководителями оказывают гораздо большее влияние на производительность труда, чем любые манипуляции с условиями работы.

**3. Групповые нормы**, то есть формирующиеся в рабочей группе представления относительно того, какое поведение и отношение к работе (например, относительно производительности труда или скорости работы) считается допустимым, а какое нет. Рабочие чаще действуют или принимают решения, основываясь на групповых ценностях, чем на индивидуальных. Группа может оказывать влияние в сторону повышения производительности труда своих членов, если группа принимает эту цель как свою, а может препятствовать росту производительности, если интересы группы и интересы администрации не совпадают. Это привело к росту интереса практиков и ученых к формированию групповых ценностей и возможностям управления этим процессом.

**4. Осведомленность работников** по важнейшим вопросам, затрагивающим их интересы.

**5. Удовлетворенность трудом.** Школа человеческих отношений утверждала, что повышение удовлетворенности трудом ведет к улучшению рабочей морали среди работников (снижению числа прогулов и случаев нарушений трудовой дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации предприятия, повышению готовности работников к сотрудничеству с руководством), уменьшению текучести кадров и росту производительности труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;
- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда – удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату,

возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;

- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными.

В соответствии с моделью школы человеческих отношений руководители могут эффективно воздействовать на мотивацию работников, признавая их социальные потребности и давая им возможность чувствовать себя полезными и нужными для организации. Использование этой модели в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению подчиненным большей свободы в принятии решений относительно их работы, а также к тому, чтобы шире информировать их о намерениях руководителей, о положении дел, о достигнутых успехах и перспективах развития организации.

\* \* \*

Подведем итог рассмотрению ранних взглядов на трудовую мотивацию.

В таблице 2-1 представлены основные положения приведенных подходов и их следствия для практики управления.

**Ранние взгляды на мотивацию: резюме**

Теория научного управления	Школа человеческих отношений
<b>Основные положения</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди по своей природе ленивы и не любят работать.</li> <li>2. То, что они делают на работе, не является для них особенно важным.</li> <li>3. Люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди хотят чувствовать принадлежность к группе или организации и желают, чтобы их признавали как личность.</li> <li>2. В стимулировании людей к работе эти потребности часто более важны, чем деньги.</li> <li>3. Люди хотят чувствовать свою полезность и значимость.</li> </ol>
<b>Практика управления</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель должен очень жестко управлять подчиненными и контролировать их работу.</li> <li>2. Необходимо разбивать задания на простые, повторяющиеся операции, которым можно легко научить среднего человека.</li> <li>3. Руководитель или специалист по научной организации труда должен четко расписать установленный порядок работы и заставлять работников жестко ему следовать.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель должен создать у каждого рабочего ощущение его полезности и значимости.</li> <li>2. Руководитель должен информировать подчиненных и учитывать их планы.</li> <li>3. Руководитель должен позволять подчиненным проявлять самостоятельность и инициативу даже при выполнении простой работы.</li> </ol>



### Ожидаемые последствия

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Люди будут работать хорошо, если оплата будет достойной, а руководитель справедливо оценивать их вклад.</p> <p>2. Если задания достаточно просты и работники находятся под жестким контролем, они будут работать в соответствии с установленными требованиями.</p> | <p>1. Делясь информацией с подчиненными и привлекая их к подготовке решений по производственным проблемам, руководитель способствует удовлетворению потребностей подчиненных в принадлежности к группе и в понимании значимости выполняемой работы.</p> <p>2. Удовлетворение этих потребностей способствует улучшению морального климата в коллективе и повышает уровень доверия к решениям руководителя</p> |
|--|--|

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Контрольный вопрос

Система Тейлора, по его словам, основана на следующих принципах:

1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.
2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на основе «правильного», наиболее рационального выполнения работы.
3. Обучение работников рациональным приемам выполнения работы.
4. Отбор наиболее подходящих работников.

5. Усовершенствование орудий труда.
6. Создание наилучших условий труда.
7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.
8. Система учета количества выполненной работы.
9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.
10. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.



Какой из принципов не вписывается в систему Тейлора? Как вы думаете, почему Тейлор все-таки ввел этот принцип?



#### Ситуация для анализа

Последний этап хоторнских исследований был проведен в бригаде мужчин-монтажников (9 человек), участвующих в сборке узлов, используемых на телефонных станциях.

В ходе этих экспериментов исследователями был получен странный факт: в отличие от девушек-сборщиц, реагирующих повышением производительности труда практически на все действия экспериментаторов, мужчины не отвечали повышением производительности труда ни на какие предлагаемые стимулы. Их производительность оставалась на одном уровне.



Как бы вы объяснили полученные результаты?  
(Правильный ответ см. на с. 67).

### **Правильный ответ к заданию на с. 66**

Ученые сами долго не могли объяснить поведения рабочих, пока не внедрили наблюдателя внутрь бригады. Тогда стало понятно, что в бригаде действовали нормы, ограничивающие производительность труда.

У рабочих бригады было определенное представление о нормальной дневной выработке, и они договаривались не превышать этот уровень, поскольку опасались, что практика перевыполнения норм может привести к пересмотру норм и расценок, когда за те же деньги придется работать значительно интенсивнее.

Рабочих, которые превышали установленную норму, бригада осуждала и наказывала. В бригаде использовались различные методы, обеспечивающие выполнение установленной нормы. Давление оказывалось посредством насмешек и физических воздействий, когда «чемпиона скорости» хлопали со всей силы по плечу. Но задача этого наказания состояла скорее не в том, чтобы заставить нарушителя ощутить физическую боль, а в том, чтобы он испытал психологическое неудобство от понимания того, что его товарищи не одобряют такого поведения.

## СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МОТИВАЦИЮ

Повышение интереса исследователей и практиков к проблеме мотивации труда явилось результатом неуклонно нарастающей потребности в максимально полном использовании человеческих ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Эта тенденция обозначилась отчетливо еще в конце 60-х – начале 70-х годов XX века как результат эволюции управленческой мысли, приведшей к пониманию решающей роли людей для конкурентоспособности и повышения эффективности бизнеса в новых экономических условиях.

Теоретические представления о трудовой мотивации развивались в основном в рамках трех направлений:

- содержательные теории, которые делают упор на содержание потребностей и устремлений людей, определяющих их рабочее поведение;
- процессуальные теории, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, стоящих за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением;
- теории подкрепления, которые основной акцент делают на том, как люди осваивают те или иные виды поведения и каким образом можно выработать у человека желательное поведение.

Оговоримся сразу, что отнесение конкретной теории к категории «содержательных» или «процессуальных» является в известной мере искусственным, однако такое деление привычно и удобно, поэтому мы не будем отступать от сложившейся традиции.

## ГЛАВА 3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека – выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются взаимоотношения между ними.

К наиболее известным содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Аткинсона и Макклелланда.

### ТЕОРИЯ МАСЛОУ

Впервые представления Маслоу были опубликованы в 1943 году в статье «Теория человеческой мотивации».

#### **Абрахам Маслоу (1908 - 1970)**

Абрахам Гарольд Маслоу родился 1 апреля 1908 года в Бруклине. Его родители эмигрировали в США из Одессы, и сложилась история по-другому, возможно, мы бы могли гордиться великим российским психологом Абрахамом (Абрамом) Масловым.

Абрахам был старшим сыном у своих родителей, поэтому они возлагали на него особые надежды, заставляя усиленно учиться. Он был способным, но очень застенчивым ребенком



и вспоминал потом, что в детстве он был очень одинок и несчастлив. Убежище он находил только в книгах.

Родители очень хотели, чтобы он стал адвокатом, и Абрахам действительно сначала изучал право в Нью-Йорке.

Затем он вопреки воле родителей женился на своей кузине Берте Гудман, переехал в Висконсин, поступил там в университет и начал изучать психологию. Возможно, в тот момент мы потеряли неплохого адвоката, но приобрели блестящего психолога.

В 1934 году он защитил диссертацию и вернулся в Нью-Йорк, где работал с Торндайком – одним из виднейших бихевиористов и зоопсихологов. Затем он переехал в свой родной город, где начал преподавать. В этот период времени он встречался и общался с такими крупнейшими психологами, тоже эмигрировавшими в США, как Адлер, Фромм, Хорни – все звезды первой величины. Здесь же он познакомился с Куртом Голдстейном, который своей известной книгой «Организм» (1934) натолкнул его на идею самоактуализации.

В 50-60-х годах он возглавил школу гуманистической психологии, что для него было более важным, чем его собственные исследования. Гуманистическую психологию он считал «третьей силой» после фрейдизма и бихевиоризма.

Исследуя поведение человека, Абрахам Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. «Особенность человека заключается в том, что он на протяжении всей жизни чего-то желает», – писал Маслоу.

Маслоу выделил следующие группы потребностей:

- **Базовые физиологические потребности** – это естественные потребности человека в пище, воде, воздухе, тепле, крыше над головой, а также другие потребности организма, связанные с поддержанием жизни и продлением рода. Эти потребности составляют фундамент всей мотивационно-потребностной сфе-

ры человека. Их удовлетворение необходимо для поддержания нормальной жизнедеятельности, а следовательно – и для выполнения работы.

- **Потребности в безопасности.** К ним относится потребность в защищенности от физической, социальной и психологической опасности. Сюда относится также стремление к уверенности в завтрашнем дне.
- **Социальные потребности:** потребность в дружбе и любви, потребность ощущать себя частью группы или организации.
- **Потребность в оценке и уважении.** Эта группа потребностей распадается на две взаимосвязанные категории: самоуважение и уважение со стороны других людей.
- **Потребность в самореализации** – это стремление к самосовершенствованию, к максимально полному раскрытию себя, своих способностей и своего потенциала.

Теория Маслоу утверждает, что отдельные потребности влияют на поведение в соответствии с двумя основными принципами:

- **Принцип дефицита.** Удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на реализацию еще не удовлетворенных потребностей. «Человек – это неудовлетворенное существо, он редко достигает состояния полной удовлетворенности, разве что на короткое время. Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое. Когда удовлетворяется и оно, на первый план выступает следующее», – писал Маслоу.
- **Принцип приоритета.** Люди всегда хотят большего, и то, чего они хотят, зависит от того, что они уже имеют. Маслоу заметил также, что одни потребности более важны, чем другие, и попытался выявить порядок, в котором «включаются» разнообразные потребности. Перечисленные пять категорий потребностей реализуются, по Маслоу, в достаточно строгом иерархическом

порядке (рис. 3-1): потребности более высокого уровня активизируются и начинают определять поведение только тогда, когда удовлетворены потребности нижележащих уровней. То есть человек начинает задумываться о безопасности только тогда, когда удовлетворены потребности базового уровня, то есть когда он не голоден, не замерзает, не задыхается и т.п. Социальные потребности «просыпаются» только после того, как удовлетворены потребности и первого, и второго уровней. Потребности в уважении со стороны других людей и самоуважении начинают определять поведение человека соответственно после того, как будут удовлетворены потребности, первого, второго и третьего уровней. При этом потребности, связанные с самоуважением, ощущением собственной ценности, значимости и компетентности занимают более высокое место в иерархии потребностей; потребности в уважении, похвале и признании со стороны других людей – более низкое место.

Потребность в самореализации стоит особняком. С одной стороны, это в полном смысле слова самая высокая потребность, и далеко не каждый человек достигает такого уровня развития, когда потребность в самореализации начинает доминировать в его жизни. С другой стороны, принцип приоритетности на нее не распространяется – человек, достигший уровня самореализации, будет готов жить в голоде и холоде ради того, что он считает делом своей жизни, своей миссией и призванием. Основываясь на анализе биографий творческих людей – художников, писателей, музыкантов, – для которых самовыражение стало смыслом жизни, Маслоу установил, что потребность в самореализации практически ненасыщаема.

Самореализация, по Маслоу, – это не только конечное состояние, но также и *процесс* реализации своих возможностей. Самоактуализация не обязательно означает достижение выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности, это может быть, например, прохождение через трудный период подготовки для решения тех задач, которые человек считает своим предназначением. Это не только выдающиеся достижения, но также и труд ради достижения привлекательной или важной для человека цели.



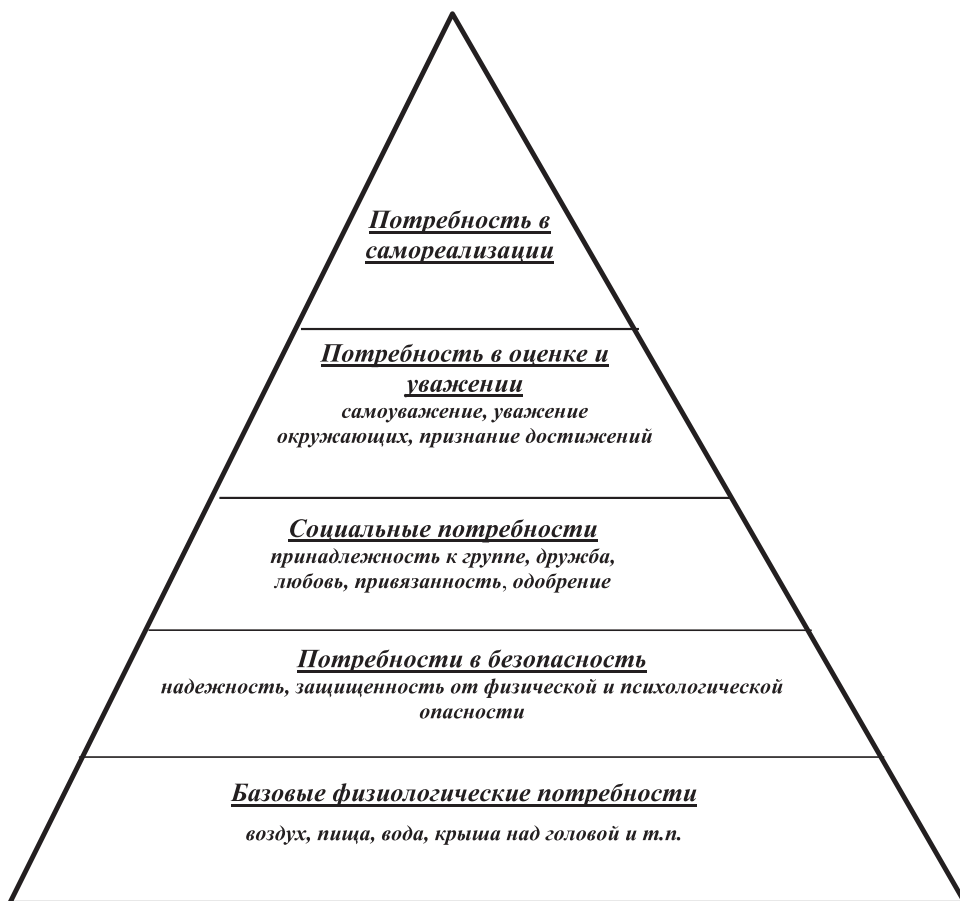


Рис 3-1. Иерархическая модель потребностей Маслоу

### ***Признаки самореализации***

- Чувство гордости за достигнутые результаты и за свое мастерство.
- Внимание к мельчайшим деталям.
- Ориентация на улучшения в работе. Желание работать больше и напряженнее или пойти на все, чтобы добиться улучшения в выполнении порученной работы.

- Настрой на качественную работу, высокая требовательность к себе, высочайшие стандарты качества применительно к своей работе.
- Внутренняя ответственность за саму работу, исключая необходимость постоянного внешнего контроля.

Дж. Адаир, признанный авторитет в вопросах менеджмента, обсуждая пирамиду, которой обычно иллюстрируют представления Маслоу, утверждает, что нет никаких свидетельств, что ученый сам использовал эту модель. У пирамиды есть единственный недостаток: изображение потребностей высшего порядка на ней имеет малый размер, хотя для человека значение высших потребностей может быть больше, чем физиологических. Этим объясняется готовность к самопожертвованию ради идеи, ради жизни других людей. Наша потребность в пище ограничена, тогда как потребность в развитии личности не имеет границ. Рисунок, по мнению Адаира, следовало бы преобразовать в вид из широкоугольного объектива фотокамеры, расширяющийся в окружающий мир.

### **Подход Маслоу и практика управления персоналом**

Знакомство с теорией мотивации А. Маслоу позволяет руководителям выйти за рамки традиционных методов стимулирования труда – оплата труда, льготы, улучшение условий труда и др. Руководителю важно увидеть, что рвение или пассивность подчиненных при выполнении поставленных перед ними задач в значительной степени определяются также и тем, в какой мере на работе созданы условия для удовлетворения их социальных потребностей, потребностей в оценке и уважении, потребности в самореализации.

#### ***1. Удовлетворение физиологических потребностей персонала***

Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей работники должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных лю-

дей и для разных стран или для разных регионов одной и той же страны этот уровень может существенно различаться). Эту задачу прежде всего решает достаточный уровень заработной платы и содержание социального пакета, отвечающее потребностям работников.

Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил. Например, Владимир Андреев, директор по маркетингу и связям с общественностью финансовой группы ИФД «КАПИТАЛЬ», говорит о поддержании работоспособности сотрудников: «Хороший отдых – залог эффективной работы. Если бы майских праздников не было, их следовало бы придумать. После праздников, конечно, будет пара-тройка дней адаптации к рабочим будням, но, как показывает опыт, потом практически всегда происходит всплеск интенсивности и производительности труда»<sup>5</sup>.

Есть еще одно направление работы, о котором руководители иногда забывают. Это **поддержание здоровья персонала**. Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации таким же важным ресурсом, как его квалификация и опыт. При этом важно отметить, что инвестиции в этой сфере и выбор верной политики руководства оказываются для организации в высшей степени выгодными. Так, компьютерная корпорация «Контрол дейта» установила, что на служащих, выкуривающих не менее пачки сигарет в день, приходится на 18% больше расходов, связанных с оплатой невыходов на работу по болезни, чем на некурящих. Показано также, что склонность к гипертонии повышает медицинские расходы на 11%. Медицинское обслуживание людей, чей вес превышает норму на 30%, обходится на 11% дороже, чем обслуживание людей, чей вес превышает норму на 20%.

Забота о здоровье сотрудников не должна ограничиваться предоставлением возможностей по лечению (санаторное и реабилитационное лечение). Хорошие руководители понимают необходимость **профилактики заболеваний**, поддержания хорошей физической формы работников.

<sup>5</sup> Секрет фирмы, № 8, 2003, с. 12-13.

Некоторые компании предпринимают целенаправленные усилия по поддержанию здоровья работников.

Вашингтонская деловая группа охраны здоровья, организация, в которой состоят крупнейшие компании, разработала ряд путей реализации программ охраны здоровья. Она рекомендует предлагать сотрудникам бесплатные полезные для здоровья закуски (воздушная кукуруза, фрукты), оборудовать велосипедные стоянки и душевые на территории компании, организовать спортивные соревнования, установить поощрения для служащих, добившихся определенных успехов по программе здоровья. Президент Вашингтонской деловой группы охраны здоровья Уиллис Голдбек говорит: «Вознаграждение за хорошее здоровье в такой же степени способствует процветанию бизнеса, как и вознаграждение за хорошую работу».

Некоторые крупные западные компании уделяют серьезное внимание здоровью всех своих сотрудников — от руководителей высшего звена до рядовых работников. Это, в частности, предполагает ежегодную диспансеризацию и консультации по вопросам правильного питания и физической нагрузки. Например, тexasкая компания «Меса Петролеум» тратит 600 долларов в год на каждого из 700 участников оздоровительной программы, принятой на предприятии. Texasкая фирма «Форней Энджиниринг» установила денежные призы тем, кто ходит в походы, выполняет рекомендации по сохранению здоровья, снижает свой вес.

В 1988 г. Министерство труда Японии обязало предпринимателей иметь в штатном расписании инструктора-методиста по физкультурно-оздоровительной работе, специалиста по питанию, тренера, психолога. Цель работы этой группы специалистов — профилактика заболеваний и стрессов.

Примерно 65% коммерческих предприятий Японии ведут физкультурно-оздоровительную работу с рабочими и служащими. Например, реализация физкультурно-оздоровительной программы в Токийской газовой компании в течение 10 лет позволила сократить уровень заболеваемости на 67%. В компании есть специ-

альная группа из 5 человек, занимающаяся укреплением здоровья персонала.

Служащие корпорации по производству бутылок «Ниппон Джифу», желающие получить продвижение по службе, обязаны заниматься туризмом и физкультурой. Каждый кандидат на повышение должен представить руководству свою физкультурно-оздоровительную программу. По специальным тестам систематически проверяется физическая подготовка сотрудников.

Большое внимание уделяется физкультурно-оздоровительной работе в европейских странах. В Германии более 95% опрошенных рабочих и служащих высказались за необходимость регулярных занятий туризмом и физической культурой. Большим успехом пользуются государственные программы «Спорт на производстве» и «Настраивайтесь на 130». Считается, что наиболее благоприятны для здоровья быстрая ходьба, легкий бег, физические упражнения в движении, когда пульс достигает 130 ударов в минуту и удерживается на этом уровне в течение 10 минут. Специалисты утверждают, что для хорошего эффекта такие упражнения важно проделывать не менее двух раз в неделю.



## Опыт лучших компаний

### **Программа охраны здоровья на фирме *Scherer Brothers***

В 1979 году, когда Грег Шерер посещал семинар «Здоровье на работе», о характере и потенциальных возможностях программ здоровья, предлагаемых компаниями своим работникам, было мало что известно. Еще меньше было известно о том, как вводить такие программы в небольших фирмах, вроде находившейся в то время в Миннеаполисе фирмы лесоматериалов Шерера, имевшей 115 сотрудников.

Теперь в компании 280 работников, и расположена она на новом месте, в Бруклин-Парке. Компания расходует на оздоровительные цели в среднем по 90 долларов на человека, придерживаясь принципа: обеспечить здоровый образ жизни на работе и дома.

Компания удалила из всех своих помещений торговые автоматы с сигаретами и кондитерскими изделиями, обычный кофе заменен на кофе без кофеина. Сотрудникам предлагаются бесплатные полезные для здоровья обеды и легкие закуски. Кроме этого служащие имеют возможность слушать лекции или получать различные информационные материалы о том, как бросить курить, избавиться от избыточного веса, предотвратить травмы спины. Желаящим регулярно измеряют давление и ежегодно проводят онкологическое обследование. Компания *Scherer Brothers* также премирует рабочих, не пропустивших ни одного дня по болезни. Благодаря этому потери рабочего времени на *Scherer Brothers* в восемь раз ниже, чем в среднем по отрасли.

Огромную пользу от спортивно-оздоровительных программ начали осознавать и в нашей стране. Все шире начинают проводиться как корпоративные спортивные мероприятия (как, например, проводимые Сбербанком спартакиады), так и спортивные мероприятия, где принимают участие разные организации (как Первая спортивная Бизнес-Олимпиада, проведенная в Москве в августе 2003 г.).



### Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада<sup>6</sup>

На целую неделю с 9 по 16 августа 2003 г. сотрудники различных компаний, в основном менеджеры старшего и среднего звена, променяли свои уважаемые кабинеты на спортивные площадки Москвы. В эти дни в Москве проходила Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада – мероприятие, аналогов которому в России до сих пор не было. В нем приняли участие не только крупнейшие российские корпорации, но и малые предприятия.

Спортивная Бизнес-Олимпиада проходила на крупнейших спортивных площадках Москвы. Соревнования в пейнтбольном клубе «Револют» закончилось победой команды компании *IBS*. Второй приз получила команда журнала «Секрет фирмы», а третий – сотрудники «Большого города». В мини-футболе пальма первенства принадлежит команде «Мегасферы». Второе и третье места – у команд «Стальпроката» и «РБК».

Звание чемпиона Первой Спортивной Бизнес-Олимпиады в боулинге и эстафете по плаванию принадлежит команде РАО «ЕЭС России». В соревнованиях по боулингу они обошли команды компаний *COMSTAR* (2-е место) и «Диамант» (3-е место), а в эстафете по плаванию опередили сборную *WEBmaster* (2-е место) и команду из «Энергопромсервиса» (3-е место). В VIP-турнире по бильярду настоящий фурор произвела точная, стремительная игра Михаила Акодиса (*Fast Fud Group*).

На закрытии Бизнес-Олимпиады гостей и участников приветствовали представители мэрии Москвы, председатель Союза Молодежных Организаций России Владимир Журавлев, затем олимпийские чемпионы вручали медали победителям. Вечер продолжался в ресторане. Для участников Бизнес-Олимпиады был приготовлен ужин, достойный олимпийских богов.

Владимир Киричук, специалист департамента управления персоналом РАО «ЕЭС России», отметил: «Мы

<sup>6</sup> Секрет фирмы, № 16, 2003, С. 48.

были рады участвовать в таком мероприятии. Олимпиада позволила нам по-другому взглянуть друг на друга. В следующем году мы непременно соберем команду от каждого региона нашей компании». Другой участник отметил: «Идея проведения подобного мероприятия витала в воздухе, и то, что она наконец воплощена в жизнь, – очень здорово. Спорт и бизнес сродни друг другу. И здесь и там – стремление к успеху, достижению поставленных целей. Дух победы, стремление к ней со спортивных площадок неминуемо переселяется в офисы».

Можно видеть, что лучшие компании идут на серьезные затраты ради создания условий, способствующих максимально полному удовлетворению базовых потребностей их сотрудников. Это окупается не только сокращением расходов на медицинское обслуживание; растет удовлетворенность работников своим трудом и их приверженность компании. В итоге организация получает дополнительные выгоды в виде роста производственных показателей своего персонала.

Ряд компаний предпринимает специальные шаги для улучшения не только физического, но и психического здоровья сотрудников. Для удовлетворения этих потребностей канадская компания *Wilson Banwell* предлагает услуги по психологическому консультированию, доступные во внутренней корпоративной сети. За определенную плату подписавшимся на получение таких услуг компаниям *Wilson Banwell* предоставляет онлайн-психотерапевтические сеансы с одним из своих 68 психологов. Как правило, пациенты довольны предоставляемыми консультациями, а работодатели приветствуют те уникальные возможности, которые дает эта форма оздоровления персонала<sup>7</sup>.

## ***2. Удовлетворение потребностей в безопасности***

В биологической программе любого живого существа заложена потребность избегать боли и любых вредоносных факторов, угрожающих его здоровью.

---

<sup>7</sup> Станкин М.И. Активный отдых за рубежом. / «Управление персоналом», № 5, 2001



Удовлетворению потребностей в физической безопасности способствует планомерная работа по повышению безопасности на опасных производствах, улучшение условий труда и снижение вредоносного воздействия факторов, способных негативно повлиять на здоровье работников. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы условия труда в компании соответствовали нормам безопасности. Работники должны знать правила техники безопасности на рабочем месте и неукоснительно соблюдать их.

**Создание безопасных условий труда.** Генри Форд, организовавший первое массовое производство автомобилей, очень точно сформулировал эту проблему: «защититься от неудобной одежды, легкомыслия, невежества и дурацких рук». Вот некоторые примеры того, как на его заводах решался вопрос безопасности: «Везде, где угрожает опасность от отскакивания мелкой стружки, рабочих заставляют надевать защитные очки, а риск уменьшается, кроме того, еще тем, что машины окружены сетками. Горячие печи отделены решеткой от остального помещения. Нигде в машинах нет открытых частей, за которые могла бы зацепиться одежда. Проходы всегда остаются свободными. Выключатели у прессов снабжены большими красными заглушками, которые нужно снять, прежде чем повернуть выключатель, поэтому пустить механизм по рассеянности невозможно».

Хотя техника за сто лет шагнула далеко вперед, сам фордовский подход не устарел и вряд ли устареет.

Для человека свойственно стремление избавляться от действия всего, что угрожает не только его жизни и здоровью, но и душевному равновесию. Кроме стремления к физической безопасности человеку свойственно желание к обеспечению достаточного уровня психологической безопасности.

**Гарантии занятости.** Удовлетворение потребности в психологической безопасности в первую очередь означает иметь надежное место работы, гарантированную занятость, уверенность в завтрашнем дне и т.п. На удовлетворение потребности в безопасности в первую очередь работает политика пожизненного найма. Этой политики придерживаются многие японские компании.



### **Рассказывает Акио Морита, президент и основатель корпорации Sony<sup>8</sup>**

Идея о том, что работающий по найму должен провести всю свою трудовую жизнь в одной компании, - не японское изобретение. По иронии судьбы она была нам навязана. Если представить историю в упрощенном виде, то японская система так называемого пожизненного найма, или, по меньшей мере, долгосрочного найма, была фактически навязана нам законами о труде, установленными оккупационными властями, когда из США в Японию с целью демилитаризации и демократизации страны было направлено множество экономистов, придерживавшихся либеральных левых взглядов.

Понятие о пожизненном найме возникло, когда японские менеджеры и работающие по найму осознали, что у них много общего и что им следует иметь долгосрочные планы. Принятое под давлением оккупационных властей трудовое законодательство делало увольнения трудной в юридическом отношении и дорогостоящей затеей. Понятие же пожизненного найма не казалось такой уж плохой идеей, поскольку рабочим очень нужна была работа, а борющимся за существование компаниям нужны были преданные рабочие.

Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите их стимулировать, деньги - не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с уважаемыми членами семьи. Конечно, в нашей однородной в национальном отношении стране это, вероятно, легче сделать, чем где-либо еще, но при определенном уровне культуры населения это все же возможно.

Практику пожизненного найма брали на вооружение и некоторые западные компании. Уверенность в завтрашнем дне, в гарантированной занятости в компании, в карьерных перспективах все-

<sup>8</sup> Акио Морита. Сделано в Японии. - М.: Прогресс, 1990, с. 193-201.

ляет в работников уверенность в завтрашнем дне и укрепляет их приверженность компании.



### Опыт лучших компаний

#### **Политика увольнений на *Hewlett-Packard***

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы *Hewlett-Packard* приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого работника. Несмотря на соответствующее снижение заработной платы, это решение было поддержано всеми служащими фирмы.

*Hewlett-Packard* успешно пережила спад, а уровень доверия между руководством и персоналом в результате вырос.

Правда, некоторые специалисты считают, что политика увольнений не всегда дает положительные результаты. Она может приводить к самоуспокоенности сотрудников и снижению стремления к достижению высоких результатов. Возможно, самый известный и наглядный пример — это кризис в работе компании *IBM* в 1992-1993 годах. В 1950-1970-е годы, во время активного развития компании, лидерство *IBM* подразумевало пожизненную занятость ее работников. Эта гарантия казалась решающей в достижении успеха, поскольку была очень хорошим стимулом для привлечения высококвалифицированных специалистов. Однако в последующие годы реализация этого принципа перестала работать на повышение трудовой мотивации персонала. Работники больше не ощущали необходимости в высокой самоотдаче для поддержания конкурентоспособности компании.

Состояние застоя и спокойной удовлетворенности исчезло, когда в конце 1980-х годов на компьютерном рынке усилилась конкуренция со стороны компаний Силиконовой долины. В 1992 году обещание пожизненного найма было нарушено. Мир был поражен, услышав об увольнении более 100 тыс. сотрудников, потребовавшем от компании 11,6 млрд. долларов на выплату компенсаций.

Многие из тех, кто всю жизнь проработал в *IBM*, считали в тот момент, что их обманули.

Некоторым компаниям под давлением обстоятельств иногда приходится идти на сокращение численности персонала. Однако при этом руководство должно учитывать, что, получая экономические выгоды от реализации таких решений, мы можем нанести существенный удар по мотивации не только работающих, но даже и будущих работников. Ниже приведен пример, показывающий значение удовлетворения потребностей в безопасности для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.



### Внимание – проблема!

Одна из крупных успешных IT-компаний столкнулась с трудностями в привлечении квалифицированных специалистов. Проведенный анализ показал, что причина состояла в том, что некоторое время назад в компании прошла реструктуризация, в ходе которой было сокращено и вновь набрано достаточно много сотрудников. Потенциальные кандидаты стали проявлять осторожность и отказывались от, на первый взгляд, весьма заманчивых предложений, мотивируя это отсутствием гарантий долгой и успешной работы в компании.

Интересной практикой, также работающей на потребность в безопасности важнейшей категории работников – топ-менеджеров, – является так называемый «золотой парашют». Это условие в контракте, гарантирующее получение значительных выплат в случае увольнения. Считается, что «золотой парашют» действительно мотивирует менеджеров для эффективной работы на компанию. Менеджеру не приходится задумываться о своем будущем в случае увольнения и отвлекаться на поиск источников заработка за пределами компании или в ее пределах (например, увод активов из компании).

**Обеспечение финансовой безопасности работников.** Финансовые гарантии, исходящие от руководства компании, являются

важной разновидностью попыток удовлетворения потребности персонала в безопасности. В этом отношении некоторые компании идут дальше распространенных традиционных форм системы компенсаций и участия в прибыли. Одни компания предоставляет сотрудникам займы под низкий процент, другие дают беспроцентные кредиты.

Обеспечение финансовых гарантий является ключевым аспектом надежности работы, особенно во время экономических спадов, когда увольнения сотрудников становятся неизбежными. Для того чтобы смягчить удар от таких увольнений, некоторые организации (например, *AT&T* и *Wang*) предлагают услуги специальных служб помощи уволенным работникам в поисках новой работы.

**Предоставление дополнительных льгот.** Большинство крупных западных компаний предоставляют своим сотрудникам такие дополнительные льготы, как страхование здоровья и жизни, оплачиваемый отпуск, а также программу пенсионных накоплений. Многие компании оплачивают обучение детей сотрудников.

**Индивидуальные особенности работников и гарантии безопасности.** Люди с высокой потребностью в безопасности проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности работы и гарантии доходов, стремятся найти работу с безопасными условиями труда. Наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная зарплата и социальные льготы (медицинское страхование, пенсионные программы и т.п.). Такие люди стремятся подстраховаться от возможных неприятностей. Они будут избегать принятия решений, за которые им придется нести ответственность, будут строго следовать правилам и регламентам, не проявляя инициативы и излишней самостоятельности. Их пугают цели и задачи, связанные с риском и возможностью неудачи.

Люди с низкой потребностью в безопасности охотно берутся за достаточно рискованные задачи. Такие люди, как правило, не особенно задумываются об опасных последствиях своих действий.

### 3. Удовлетворение социальных потребностей

Потребность в принадлежности к социальной группе играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые работники устанавливают с товарищами по работе в процессе профессионального труда, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на их трудовую мотивацию. Конфликты и плохой психологический климат в коллективе существенно осложняют возможности для удовлетворения этих потребностей.

Удовлетворению социальных потребностей способствует установление теплых личных отношений с товарищами по работе. Корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и установление более тесных дружеских связей среди сотрудников, становятся все более популярными как на Западе, так и в России. Выезды на природу, тренинги по командообразованию, корпоративные и общенациональные праздники, отмечаемые в коллективе, экскурсионные поездки, устраиваемые компанией, – все это направлено на удовлетворение социальных потребностей работников, на укрепление их связей с рабочей группой.

К этой же категории относятся практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели. Так, в одной риэлтерской компании, которая занимается продажей и сдачей в аренду крупных офисных помещений, стало традицией каждую дорогую сделку отмечать небольшой вечеринкой. Часть угощений идет за счет отдела, часть – складчина сотрудников.



#### Опыт лучших компаний

#### Сплочение персонала в «Росинтер Ресторанс»<sup>9</sup>

Марина Субботина, начальник Управления по работе с персоналом ООО «Росинтер Ресторанс», говорит о значении человеческого общения следующее: «Для руководства компании стал уже традиционным ежегодный конгресс, проводимый в каком-нибудь экзотичес-

<sup>9</sup> Управление персоналом, № 1-2, 2004, с. 13.

ком месте. Такая форма работы и совместного отдыха сплачивает людей, создает непринужденную атмосферу и на рабочем месте. Когда люди перестают общаться только как коллеги, а общаются как друзья, это сильно привязывает их к компании.

Для меня, как для человека, который не так давно работает в «Росинтер Ресторанс», сначала было удивительно, а потом отраднo видеть, насколько близко люди общаются друг с другом. Допускается даже обращение на «ты» к президенту компании. И это не фамильярность, а именно отношение, выражающее, что мы свои, мы – партнеры, мы – друзья. Несмотря на то, что по проблемам бизнеса иногда бывают жаркие дебаты, несогласие, это не мешает людям по-человечески относиться друг к другу, что, на мой взгляд, очень важно».

Для большинства молодых сотрудников, работающих в высокотехнологичных компаниях, привнесение развлечений в рабочую обстановку становится привычным. Компания *IBM* устраивает каждую весну неподалеку от своего центрального офиса пикник в День семьи. Компания *Odestics Inc.*, производитель интеллектуальных автоматических систем, проводит регулярные тематические дни (например, народные танцы в столовой компании), а постоянно действующий «комитет юмора» занимается организацией таких мероприятий, как шуточные состязания сотрудников во время обеденных перерывов.

Хорошо понимает, какое значение имеет удовлетворение социальных потребностей сотрудников для поддержания конкурентоспособности компании, глава корпорации «Майкрософт» Билл Гейтс. Он знает, что сделает для его сотрудников работу в компании более привлекательной: «Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми». Особый дух, царящий в компании, придает сотрудникам новые силы. Приветствуются розыгрыши и шутки. Работники *Microsoft*, которые возвращаются из отпуска, могут обнаружить, что коллеги сделали их офисы непригодными для работы, проявив при этом недюжинную изобретательность.

Офис может оказаться заполнен пакетиками с жареным арахисом, пластиковыми стаканчиками, наполовину заполненными водой, десятью тысячами банок с кока-колой или яркими пластиковыми мячиками. Пол одного из офисов был как-то полностью покрыт дерном, другой превратили в «ферму» и привели в него настоящего петуха, лошадь и толстенную свинью. Еще в одном случае пол офиса подняли до уровня подоконника, другой офис превратили в туалет. Считается, что самый тяжелый удар ожидал руководителя одной из программ корпорации Джейба Блюментала. Когда он вернулся из отпуска, то просто не обнаружил своего офиса – он просто исчез. Оказалось, коллеги пошутили: они заштукатурили дверь и заново покрасили всю стену.

Потребность в социальных связях выражена у людей в разной степени. Есть индивиды, чрезвычайно чувствительные к тому, как к ним относятся окружающие, малейшие признаки неприятия или холодности воспринимаются ими как личная трагедия. Такие люди предпочитают коллективную работу, они удовлетворены своим трудом, пока ощущают дружеское расположение, внимание и поддержку со стороны коллег.

Иногда слишком высокая потребность в принадлежности к социальной группе приводит к тому, что человек ставит хорошие отношения выше производственных проблем. Например, руководитель с высокой потребностью в социальных связях может стремиться избегать непопулярных решений, принимать половинчатые компромиссные решения и использовать поощрения скорее для поддержания и завоевания дружбы, чем для стимулирования хорошей работы.

#### ***4. Потребность в уважении и самоуважении***

«Сильнейшая потребность человека, - писал один из виднейших американских психологов Уильям Джеймс, - это потребность быть оцененным по достоинству». Для взрослых людей потребность устанавливать и сохранять неизменное представление о себе и самоуважение может быть основным мотиватором. К этой категории можно отнести также потребность в самоуважении и в



профессиональных достижениях, желание добиться успеха, иметь престижную и уважаемую другими работу и потребность в получении одобрения, признания со стороны организации, руководства, коллег или подчиненных.



### **Говорит Уотсон-старший, глава IBM**

«Наша давняя ориентация на развитие человеческих отношений была продиктована не альтруизмом, а просто убеждением, что, если мы будем уважать наших людей и помогать им уважать самих себя, это даст компании наибольшие прибыли».

**Признание достижений сотрудников.** Для многих людей, когда они выбирают место работы, соображения престижа, отражающие справедливую оценку их вклада, имеют очень большое (а иногда определяющее) значение. Практически для всех западных организаций, добившихся значительных успехов и ставших признанными мировыми лидерами, программы обеспечения признания и поощрения сотрудников за достижения в работе являются обязательным элементом системы управления персоналом.

Огромное значение удовлетворение потребностей в справедливой оценке и уважении имеет для привлечения лучших кадров: талантливые профессионалы, которые располагают широкими возможностями выбора места работы, часто идут работать туда, где их больше ценят, и не всегда это выражается в самой высокой оплате.



### **Говорит Чарльз Швэб, глава Американской сталелитейной корпорации**

«Считаю наиболее ценным качеством, которым я обладаю, мои способности возбуждать энтузиазм в людях и полагаю, что способ, с помощью которого можно развить лучшее, что заложено в человеке, - это признание его ценности и поощрение. Я придаю большое значение тому, чтобы дать человеку побудительный мотив к труду. Поэтому забочусь о том, чтобы найти то, что

**достойно похвалы, и питаю отвращение к выискиванию ошибок.**

**Когда мне нравится что-нибудь, я искренен в своем одобрении и щедр на похвалу».**

Признание достижений сотрудников служит важным средством удовлетворения их потребности в уважении. Большинство компаний отмечают высокие достижения своих сотрудников. Используют как крупные вознаграждения (премии, путевки на курорт и т.п.), так и более скромные награды (награждение почетными знаками и званиями, статьи в местном органе печати и т.п.).

### ***5. Потребность в самореализации***

Самоактуализация – это стремление человека максимально реализовать в работе и вне ее свой профессиональный и личностный потенциал. Люди с высокой потребностью в самоактуализации, если для них созданы надлежащие условия, готовы работать на максимуме своих творческих, интеллектуальных и физических возможностей. Это делает их самым ценным ресурсом организации.

На удовлетворение потребностей этого уровня работают возможности обучения и развития, выполнение самостоятельных проектов. Работников в значительной степени мотивирует предоставление им возможности проявить себя или достичь более высокого профессионального уровня.



**Говорит Марина Субботина, начальника Управления по работе с персоналом ООО «Росинтер Ресторанс»<sup>10</sup>:**

**«Для нас важно, чтобы человек на работе не только имел возможность самореализации как профессионал, но и получал возможность саморазвития как личность.**

**Внутрифирменное обучение, на которое тратятся огромные средства, дает постоянный толчок к саморазви-**

---

<sup>10</sup> Управление персоналом, № 1-2, 2004, с. 13.

тию человека - не только к приобретению профессиональных навыков, но именно к внутреннему развитию».



Оцените себя

**На удовлетворение каких потребностей работников ориентирована ваша практика управления?**

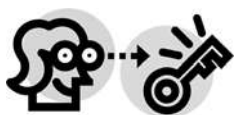
**Инструкция:** По каждому утверждению обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с ним, в соответствии с приведенной шкалой

- + 3 – совершенно согласен
- + 2 – в основном согласен
- + 1 – скорее согласен, чем не согласен
- 0 – не могу сказать, согласен или нет
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – в основном не согласен
- 3 – совершенно не согласен

<b>Вопрос</b>	<b>Вариант ответа</b>
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избегать ошибок в работе и несчастных случаев.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Работникам следует напоминать, что их занятость и благосостояние зависит от конкурентоспособности компании.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во вне рабочее время.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов – кто не работает, тот не ест.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации.	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3



Ключ к тесту

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
10	___	6	___	5	___	2	___	1	___
11	___	8	___	7	___	3	___	4	___
13	___	14	___	12	___	9	___	16	___
18	___	17	___	15	___	19	___	20	___
Итого	___	Итого	___	Итого	___	Итого	___	Итого	___

Отметьте значком «X» на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «ИТОГО»)

<b>Самоактуализация</b>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
<b>Уважение</b>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
<b>Принадлежность</b>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
<b>Безопасность</b>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
<b>Базовые потребности</b>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Низкий уровень

Высокий уровень

Проанализировав полученные результаты, вы увидите, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными вы приписываете каждой из потребностей в иерархии Маслоу. Может быть, вы слишком большой упор делаете на какую-то одну категорию потребностей, недооценивая другие. Желательно, чтобы по итогам этого теста вы смогли внести необходимые коррективы в свою работу, которые сделают вашу модель руководства более эффективной.

Таблица 3-1

**Удовлетворение разных потребностей пирамиды Маслоу  
в организации: резюме**

<b><i>Потребности, выделенные Маслоу</i></b>	<b><i>Направления работы, позволяющие удовлетворить данную категорию потребностей</i></b>
1. Базовые потребности (физиологические)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заработная плата не ниже стоимости потребительской корзины, умноженной на количество иждивенцев</li> <li>• своевременная выплата заработной платы</li> <li>• социальный пакет (страховка, оплата больничных, бесплатное питание и т.п.)</li> <li>• оборудованное всем необходимым рабочее место</li> </ul>
2. Потребность в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение работодателем Трудового кодекса</li> <li>• полная выплата заработной платы (без увода ее от налогов в виде «серых выплат»)</li> <li>• рабочее место, соответствующее нормам охраны труда</li> <li>• четкие должностные инструкции</li> <li>• стабильность существования организации</li> <li>• описание, из чего складывается зарплата: оклад, премия, процент, социальные выплаты и компенсации</li> <li>• информированность работников по широкому кругу вопросов, определяющих их уверенность в завтрашнем дне</li> </ul>

<p>3. Потребность в общении, в принадлежности к определенным группам</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дружелюбная атмосфера в коллективе и во взаимоотношениях с руководством</li> <li>• ощущение себя частью команды</li> <li>• партнерские отношения</li> <li>• корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания</li> </ul>
<p>4. Потребность в социальном статусе и признании эффективности работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративная культура, ориентированная на признание и пропаганду профессиональных достижений</li> <li>• использование четких и справедливых критериев оценки трудового вклада работника при оплате труда</li> <li>• эффективность системы поощрений с точки зрения удовлетворения потребностей этого уровня</li> <li>• возможность продвижения по службе</li> </ul>
<p>5. Потребность в самореализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность выполнения самостоятельных проектов</li> <li>• руководство ставит перед работниками интересные задачи, бросающие вызов их способностям</li> <li>• наличие системы внутриорганизационного планирования карьеры</li> <li>• возможность обучения, повышения квалификации</li> </ul>

Подводя итог рассмотрению теории мотивации А. Маслоу и ее применению на практике, следует отметить то колоссальное влияние, которое она оказала на программы работы с персоналом, действующие в огромном числе компаний по всему миру. Не случайно подход Маслоу к мотивации труда рассматривается в каждом учебнике по менеджменту.



## ТЕОРИЯ АЛЬДЕРФЕРА

Подход Клейтона Альдерфера возник как реакция на критику иерархической модели Маслоу. Альдерфер предложил более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей (вместо пяти у Маслоу). Свое название – ERG – теория Альдерфера получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

- потребности существования (**E**xistence);
- потребности в социальных связях (**R**elatedness);
- потребности роста (**G**rowth).

В отличие от Маслоу, допускавшего что мотивация может развиваться только снизу вверх, от низших потребности к высшим, Альдерфер утверждает, что движение может идти в обоих направлениях. Потребности, по Альдерферу, не активизируются в каком-то определенном порядке; их актуализация зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от специфики ситуации, любая потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других потребностей. Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно оказываются безуспешны, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более простые, с точки зрения возможности их удовлетворения, потребности. Сотрудник, который не способен в рамках своей трудовой деятельности удовлетворить потребности в личностном и профессиональном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), то есть потребности более низкого уровня.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется

на более высоком уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на более низком уровне.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил семь принципов (см. рис. 3-2):

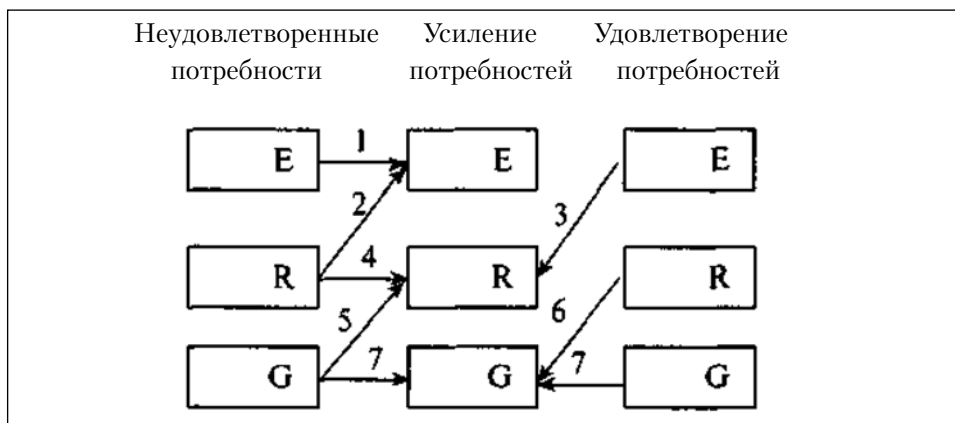


Рис. 3-2. Порядок активизации потребностей по Альдерферу

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).

6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
7. Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном росте, тем сильнее становится эта потребность.

Таким образом Альдерфер ушел от некоторой негибкости модели Маслоу, показав, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но и от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Хотя ERG-теория явилась попыткой развития мотивационной теории А. Маслоу, она не получила такого же признания у практиков.

## ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

Следующий шаг в понимании мотивационных механизмов трудовой деятельности сделал Фредерик Герцберг. Его работы оказали огромное влияние на практику управления.

### Фредерик Герцберг (1923-2000)



Одна из американских газет писала: «Отец обогащения труда и создатель мотивационно-гигиенической теории стал иконой и легендой в ряду таких провидцев, как Абрахам Маслоу, Питер Друкер и Дуглас Макгрегор». В академических, управленческих и учебных кругах было достаточно лишь одного упоминания фамилии Герцберга для того, чтобы повысить свой авторитет, намекая таким образом на знание его

концепции и понимание его вклада в развитие науки об организационном поведении. В 1995 году *International Press* назвало его книгу «Работа и природа человека» среди 10 книг, внесших самый значительный вклад в развитие управленческой теории и практики в 20 веке.

Еще будучи совсем молодым, он солдатом участвовал во Второй мировой войне и был среди тех, кто освобождал концлагерь Дахау. «Первое, что мы увидели, войдя туда, были железнодорожные составы, полные трупов, засыпанных известью... Ни изучение истории, ни изучение психологии не подготовили меня к этому. Этот опыт перевернул мое сознание. Какое значение могут иметь такие понятия, как «душевное здоровье», когда явно не безумные люди совершают безумные поступки? Я понял, что основная роль психолога заключалась в том, чтобы помочь нормальным людям не сойти с ума», – написал Герцберг.

Он начал заниматься вопросами психического здоровья и защитил диссертацию по клинической психологии. Затем он направил свое внимание на индустриальную психологию, однако и здесь его интересы, наверное, можно свести к вопросам здоровья – но уже здоровья общества и организаций: «Я верил, будучи американским солдатом в 1945 году в Дахау, и теперь верю еще больше, что общество сходит с ума, когда безумными становятся здоровые люди. В действительности именно здоровыми, но некомпетентными или неэтичными людьми создается больше проблем, чем безумцами или преступниками».

В конце 50-х годов прошлого века экономика США переживала значительный подъем. Перед многими предприятиями встала задача удержания хороших работников, которые часто имели много предложений от других работодателей. Самый очевидный стимул – зарплата и премии – перестал срабатывать. Работодателям приходилось платить все больше и больше, но рост зарплат не сопровождался ростом производительности труда. Остро встал вопрос мотивации сотрудников к высокопроизводительному труду.

Герцберг утверждал, что ключом к мотивации работников являются не деньги, а то, как организована работа. Он говорил, что человек – единственное создание, осознающее, сколько времени ему отмерено. Поэтому человек хочет понять смысл своей жизни. Ответ Герцберга состоит в том, что человек приходит в этот мир, чтобы расти, развиваться и созидать, и это является основными факторами мотивации.

В академических кругах работы Герцберга встретили довольно прохладно, его критиковали за тот метод, которым он собирал информацию (устные отчеты работников). Однако промышленность сразу же ухватилась за его теорию. И это дало свою отдачу, положив начало грандиозным программам обогащения труда, которые были проведены огромным числом компаний, озабоченных вопросами мотивации персонала и поиском путей повышения производительности труда.

Герцберг пошел другим путем, нежели Маслоу и Альдерфер. Его не интересовало содержание отдельных мотивов (потребностей). Его интересовал результат, к которому приводит различие в мотивации работников – производительность/эффективность их труда. Герцберг исходил из того, что удовлетворенность трудом лежит в основе высокой производительности, поэтому он и попытался понять, что определяет удовлетворенность или неудовлетворенность работников своим трудом. «Отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна, и неважно, на 50 или 100% задействованы его мощности. В действительно тяжелые времена может оказаться, что грань, отделяющая, выживет концерн или нет, будет зависеть от морального состояния внутри коллектива», – писал Герцберг.

Под руководством Герцберга в разных странах мира, включая и социалистические, в 60-70-е годы было проведено большое число исследований, в ходе которых респондентам задавался вопрос: «Опишите какой-либо промежуток времени или событие, во время которого вы испытывали особо позитивные или особо негативные чувства по отношению к своей работе. Это может быть та работа,

которой вы занимаетесь сейчас, или любая другая. Можете ли вы вспомнить моменты таких взлетов или падений вашего отношения к работе? Пожалуйста, расскажите о них». Полученные ответы были проанализированы и подвергнуты факторному анализу.

Результаты показали, что факторы, отвечающие за профессиональную удовлетворенность (мотивацию), отличаются от факторов, вызывающих профессиональную неудовлетворенность (отсутствие мотивации). Герцберг утверждал, что поскольку за удовлетворенность и неудовлетворенность работой отвечают различные факторы, то эти два состояния не являются полюсами одной и той же шкалы. Противоположностью профессиональной удовлетворенности будет не неудовлетворенность трудом, а отсутствие удовлетворенности, а противоположностью неудовлетворенности будет не удовлетворенность трудом, а отсутствие неудовлетворенности.

На первый взгляд все кажется очень запутанным. Разве это не одно и то же – «неудовлетворенность» и «отсутствие удовлетворенности»? Как понять такие выражения: «не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности» или «не неудовлетворенность, а отсутствие удовлетворенности»? Однако по существу представления Герцберга очень просты, запутанность здесь чисто языкового характера: для нас неудовлетворенность и отсутствие удовлетворенности являются синонимами, Герцберг выяснил, что это совершенно разные состояния.

Итак, по Герцбергу, удовлетворенность и неудовлетворенность трудом образуют две независимые шкалы (рис. 3-3).

Герцберг считал, что за ответами участников опросов стоят два различных ряда потребностей человека. Один ряд можно отнести к «животной» природе человека – врожденное стремление избежать боли плюс все приобретенные стремления, которые обусловлены базовыми биологическими потребностями. Это факторы избегания неудовлетворенности, и для них Герцберг позаимствовал из медицины понятие гигиены. «Гигиена, – по словам Герцберга, – предназначена для устранения из окружающей среды опасностей для здоровья человека. Это не лечение, а скорее профилактика.

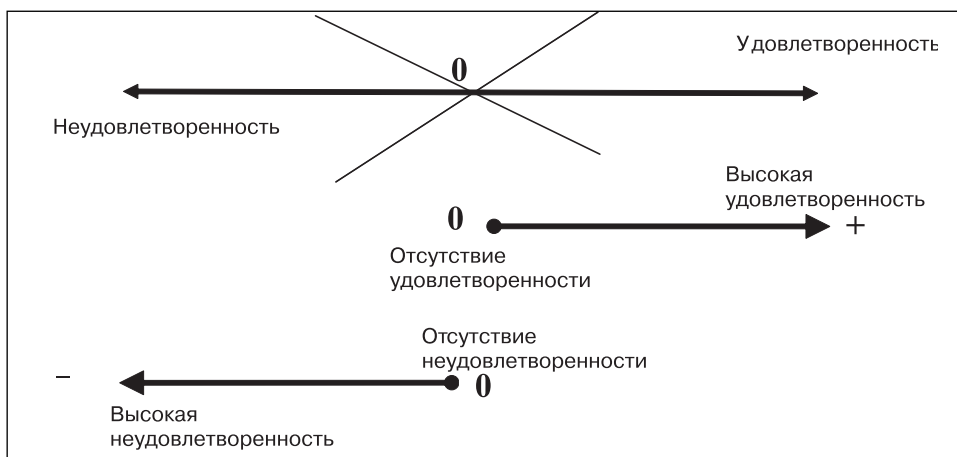


Рис. 3-3. Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Герцбергу

Современные методы переработки мусора, очистки воды и воздуха не лечат болезни, но без них заболеваний было бы больше». Точно так же гигиенические факторы не создают удовлетворенность (и внутреннюю мотивацию), они лишь устраняют неудовлетворенность. Гигиенические факторы являются **внешними** для работы (описывают внешние аспекты работы, рабочую ситуацию) и включают в себя политику компании, практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, зарплату, статус и безопасность (табл. 3-2).

Таблица 3-2

### Факторы гигиены по Герцбергу

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>В каких случаях вызывает особую неудовлетворенность</b>
Политика компании и администрации	Общая неэффективность компании, возникающая вследствие нерациональности деятельности, пустой траты сил и средств, дублирования обязанностей или внутренней борьбы за власть. Неинформированность о должностных обязанностях. Пагубные последствия принятых в компании политик: несправедливость в назначении на должности, в оценке и т.п.

Формальное руководство (технические аспекты руководства)	Неумелое руководство, неспособность нормально организовать работу, неумение воодушевить подчиненных, недалководидность руководителя, низкий профессиональный уровень руководителя
Межличностные отношения	Плохие отношения с начальством, подчиненными и коллегами; низкое качество общественной жизни на работе
Зарплата	Общая величина денежной компенсации, справедливость в начислении зарплаты
Статус	Положение по отношению к другим, выражающееся в названии должности, размере и отделке кабинета, марке автомобиля, месте парковки и т.п.
Надежность работы	Неуверенность, беспокойство, опасения по поводу потери должности или работы
Личная жизнь	Влияние работы на семейную жизнь человека, включая стресс, сверхурочные или перемену места жительства
Условия труда	Неудобное расположение предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, недостаточное количество или слишком большой объем работы.

По мнению Герцберга, все эти элементы работы в случае их неблагоприятного состояния могут вызвать у человека ощущение недовольства или неудовлетворенности трудом. При этом хорошее состояние всех этих факторов не будет приводить к высокой мотивации работников, а будет лишь вызывать **отсутствие неудовлетворенности**.





### Оцените факторы гигиены в своей организации

	Да	Нет
Является ли ваше рабочее место удобным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Приемлем ли уровень шума?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Действуют ли в вашей организации правила техники безопасности и охраны труда?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у людей соответствующие инструменты и приспособления для работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший ли климат в коллективе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вызывали ли плохо проведенные реорганизации стресс у персонала?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Много ли временных работников в коллективе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принимались ли меры для повышения трудоспособности каждого работника?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Считаете ли вы справедливой зарплату и другие вознаграждения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Существует ли разделение на «мы» и «они» между руководством и рядовыми работниками?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Другой ряд потребностей (которые, по результатам исследований Герцберга, стояли за факторами, определяющими удовлетворенность людей своим трудом) связан с уникальной человеческой характеристикой – способностью к самоактуализации, к достижениям и психологическому росту. Для человека свойственно искать способы самореализации во всех сферах своей жизни, и работа – одна из самых важных областей. Условия, в которых он выполняет свою работу, не могут обеспечить ему высокой удовлетворенности. Возможности для роста появляются только при наличии в рабочей среде факторов роста. Факторы роста (являющиеся внутренними для работы), или **мотиваторы** – это:

- ↪ достижения;
- ↪ признание достижений,

- ↪ содержание работы,
- ↪ ответственность за результаты своего труда,
- ↪ наличие возможностей продвижения по службе (карьерные перспективы).

**Достижения.** Фактор достижения чаще других встречался в описаниях, связанных с переживанием высокой удовлетворенности (41%). В центре историй, входящих в эту группу, - факты успешного завершения рабочего задания, решение новых трудных задач, внедрение новых систем. Фактор достижения может служить источником позитивных чувств независимо от признания.

**Признание** – это второй по частоте упоминания фактор, появлялся в трети рассказов, связанных с позитивным отношением к работе (33%). Источниками признания могут быть: руководство, коллеги, клиенты или подчиненные. Важным аспектом эффективности признания в создании позитивного настроения в работе являлось наличие какого-то достижения, то есть признание, связанное с переживанием высокой удовлетворенности, редко встречается без сопутствующего достижения.

**Содержание работы.** К этой категории относились ответы, в которых респонденты описывали определенные аспекты своей работы, от которых они испытывали удовлетворение. Часто упоминаемыми желательными качествами работы были ее творческий характер и сложность, разнообразие и возможность выполнять одно рабочее задание от начала до конца.

**Ответственность.** Сюда относились такие темы, как возможность работать без постоянного надзора со стороны начальства, возможность отвечать за свои действия, становиться ответственным за работу, выполняемую другими людьми, а также выполнять более ответственную работу без формального продвижения по служебной лестнице.

**Продвижение по служебной лестнице.** Повышение по службе с точки зрения роста удовлетворенности часто связано для респондентов с ощущением профессионального и личного роста, признания, успеха и ответственности.

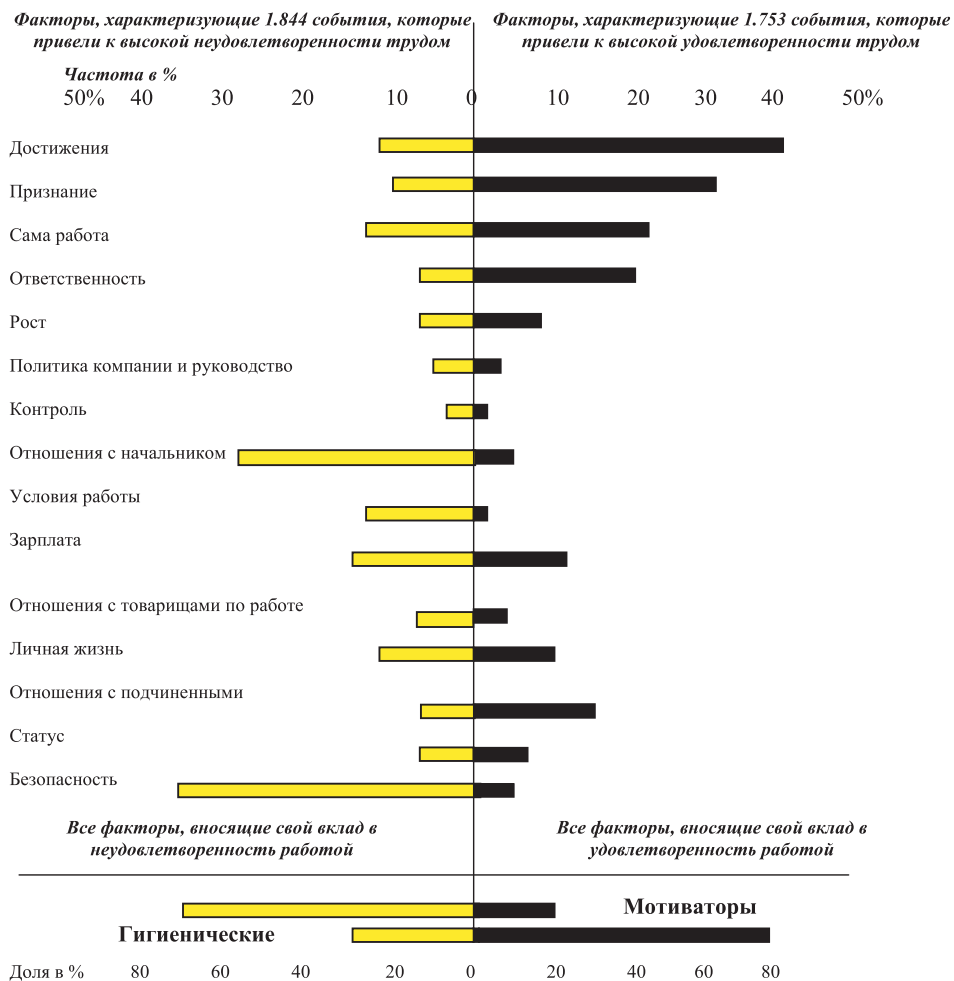
Герцберг показал, что из всех факторов, вносящих свой вклад в **удовлетворенность** работой, 81% являлся мотиваторами, а из всех факторов, вносящих вклад в **неудовлетворенность** работниками своей работой, 69% представляли собой гигиенические факторы. Картина факторов, вызывающих удовлетворенность и неудовлетворенность работой, полученная на основании многочисленных исследований, проведенных по методике Герцберга, представлена на рис 2-4.

Отдельно хочется отметить, что фактор «заработная плата» одинаково часто упоминался в качестве источника и особо негативных, и особо позитивных переживаний. Однако анализ показал, что в тех случаях, когда зарплата вызывала состояние удовлетворенности, она была связана с продвижением по служебной лестнице и собственно работой. В тех случаях, когда этот фактор вызывал высокую неудовлетворенность, он был чаще связан с несправедливостью оплаты труда, с административной системой, при которой повышения давались либо с большой неохотой, либо с большим опозданием.

Таким образом, если заработная плата рассматривается как следствие политики организации, она является гигиеническим фактором. Если заработная плата выступает в качестве формы признания за хорошо выполненную работу, в качестве индикатора прогресса человека в работе, то она является мотиватором. И эти две функции денег – как фактора гигиены и как фактора мотивации – важно учитывать при построении систем материального стимулирования работников. Необходимо помнить, что заработная плата, ее размер могут никак не влиять на мотивацию работника, на его желание работать с высокой отдачей, и повышение оплаты будет приводить лишь к временному отсутствию неудовлетворенности.



**Зарплата может быть всего лишь гигиеническим фактором, если она не будет связана с достижениями работника, с признанием и оценкой этих достижений со стороны организации.**



*Рис. 3-4. Факторы, влияющие на удовлетворенность/неудовлетворенность трудом (по материалам 12 исследований)<sup>11</sup>*

<sup>11</sup> Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal /with a preface by Victor Vroom. - The Harvard Business Review, 1968.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Плохое состояние гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.
2. Хорошее состояние мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать неблагоприятное состояние факторов гигиены.
3. В обычных условиях хорошее состояние гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивирующего воздействия.
4. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью хорошего состояния мотиваторов при удовлетворительном состоянии факторов гигиены.

В отличие от теории Маслоу, двухфакторная теория Герцберга не предполагает иерархической организации мотивов (потребностей), то есть истинная (внутренняя) мотивация, желание работника трудиться с полной отдачей сил, по Герцбергу, **не зависит** от удовлетворения гигиенических потребностей. Герцберг пишет: «Необходимо помнить, что на удовлетворение потребностей работника работают две группы факторов, но именно «мотиваторы» – главные источники удовлетворенности трудом и вызывают те самые улучшения в производительности и качестве труда, которых в промышленности стараются добиться от рабочей силы. Удовлетворяя гигиенические потребности работника, мы можем надеяться лишь на исключение возможности разочарования в работе и понижения качества выполнения работы».

Правда, следует отметить, что более поздние исследования внесли некоторые коррективы в теорию Герцберга. Рядом экспериментальных исследований было показано, что внешние («гигиенические») факторы могут мотивировать к высокому уровню производительности так же, как и внутренние факторы.

Можно предположить, что здесь играют роль определенные индивидуальные различия в относительной значимости для человека внутренних и внешних факторов. И действительно экспериментально подтверждено, что люди с высоким уровнем потребности в достижении, в самоуважении и самоактуализации в большей степени подвержены действию внутренних факторов, или мотиваторов. Для людей с низкой потребностью в достижениях ответственность, самостоятельность и риск будут скорее вызывать стресс и вызывать снижение удовлетворенности (мотивации).

Двухфакторная теория мотивации Герцберга позволила сделать следующие выводы для практики управления:

1. Многие организации, озабоченные более полным использованием человеческих ресурсов, имеющих в их распоряжении, идут на большие расходы для того, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая, что таким образом они могут повысить удовлетворенность работников своим трудом в организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом, устраняя источники, способные вызвать эту неудовлетворенность.
2. Для эффективного влияния на мотивацию работников, для повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только обратиться к гигиеническим факторам, но и воздействовать на работников через факторы, относящиеся к группе мотиваторов, создавая лучшие условия для признания достижений, профессионального и должностного роста, предлагая более ответственную, перспективную и содержательную работу.

Герцберг предложил способ перейти от «гигиены» к мотивации при помощи процесса, названного им «обогащением работы». Он исходит из того, что единственный способ, которым можно мотивировать работников, – это сделать работу более содержательной и интересной для работников. Если работа, которую они выполняют, скучна и неинтересна, то ее необходимо обогатить.

Одной из компаний, которые восприняли идеи Герцберга, была *American Telephone & Telegraph*. В основу подхода, реализованного в этой компании, были положены следующие три принципа:

1. Рабочие задания организованы так, чтобы работникам была понятна логика заданий и сфера их ответственности.
2. Предоставление работникам больших возможностей контроля и ответственности за работу.
3. Выдача работникам регулярной обратной связи относительно их рабочих результатов. Таким образом «подпитываются» такие мотиваторы, как чувство ответственности, ощущение успеха в работе и признание этих успехов со стороны руководства.



### Опыт лучших компаний

#### **Новая организация труда на AT & T**

В начале 70-х годов XX века в одной из крупнейших американских компаний *American Telephone & Telegraph* появились тревожные сигналы. В некоторых подразделениях упала дисциплина и качество труда, повысилась текучесть кадров. Потери исчислялись миллионами долларов.

Подразделением, где эти явления были выражены наиболее сильно, оказался отдел занимавшийся составлением телефонных справочников. Эта работа отличается однообразием и требует высокой точности и аккуратности. Она рассматривалась работающими в компании женщинами как наименее престижная, подходящая лишь в качестве временной работы. При первой же возможности работницы стремились перейти из этого подразделения в другие отделы. Их заинтересованность в конечных результатах была крайне низкой. Многим сотрудницам этого подразделения было абсолютно все равно, сколько и каких ошибок ими допущено в работе.

Компания была вынуждена ввести многоуровневую систему контроля и проверок, чтобы отвечать потреб-

ностям клиентов в качественных и точных телефонных справочниках. Однако заинтересованность сотрудниц оставалась крайне низкой. Машинистки отдела постоянно переходили на другие места работы. Среди контролеров уровень текучести также был очень высок. Потери времени у работников этого подразделения были огромными.

В этой ситуации Роберт Форд, отвечающий за данное направление, призвал на помощь известного специалиста в области мотивации Фредерика Герцберга. Проанализировав сложившееся положение и проведя беседы со служащими подразделения, Герцберг пришел к выводу, что решительных перемен не произойдет до тех пор, пока сама работа, которую выполняют сотрудницы, не будет приносить им радость и удовлетворение.

Он начал с того, что попытался реализовать ряд мер, уже апробированных им в других подразделениях телефонной компании. Важнейшее среди них состояло в том, что человек готов брать на себя большую ответственность за деятельность, результаты которой связаны с его именем. При подготовке телефонных справочников более высокой ответственности смогли добиться за счет того, что работа по конкретному справочнику была поручена конкретному человеку. Одна сотрудница составляла телефонный справочник одного города или, если город был большой, то одного из его районов. Имя этой сотрудницы ставилось в справочнике на видном месте. Клиенты должны были знать, к кому обращаться для внесения изменений и дополнений, то есть кто отвечает за качество подготовки справочника.

Чтобы проверить эффективность этой формы реорганизации, метод «одна сотрудница – один справочник» был испытан и в других подразделениях. Одновременно был проведен комплекс мер по улучшению условий труда и быта. Руководство компании и профсоюзы одобрили эти новшества.

Результаты превзошли все ожидания. Текучесть кадров, потери времени, прогулы и заболеваемость упали



до небывало низкого уровня. При этом качество труда повысилось до такой степени, что контролеры стали не нужны. Существенная экономия затрат сопровождалась также более бережным отношением к имуществу компании.



Обратите внимание на то, что подходы Маслоу, Альдерфера и Герцберга по сути дела имеют **единую базовую структуру**: основные элементы каждой из теорий опираются на одни и те же вопросы, но по-разному сгруппированные. В табл. 3-3 приведено содержание вопросов, направленных на выявление тех или иных потребностей, в сопоставлении с рассмотренными содержательными теориями.

## МОДЕЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОТЫ ХЭКМЕНА-ОЛДХЕМА

Дж.Хэкмен и Дж.Олдхем развили и систематизировали представления Герцберга относительно методов обогащения труда и повышения мотивационного потенциала работы.

Согласно модели Хэкмана-Олдхема, высокая трудовая мотивация определяется следующими **психологическими состояниями** работников:

- **осознание смысла работы.** Если работники считают работу слишком простой (примитивной) и бесцельной, то мотивация будет низкой.
- **чувство ответственности** за качество и количество произведенной продукции.
- **осведомленность о результатах.** При отсутствии обратной связи, показывающей работникам, насколько хорошо они выполняют задание, их мотивация снижается.

Таблица 3-3

Сопоставление теорий Маслоу, Альдерфера и Герцберга<sup>1</sup>

Факторы мотивации	Вопросы, направленные на оценку соответствующих факторов	Теории мотивации		
		Маслоу	Альдерфер	Герцберг
Физические условия	Иметь хорошие физические условия работы (хорошая вентиляция, освещение, температура, отсутствие шума, запыленности и др.)	Физиологические потребности	Потребности существования	Гигиенические факторы
Время	Иметь работу, которая оставляет достаточно времени для личной или семейной жизни			
Безопасность	Обеспечение гарантий того, что работник будет иметь возможность работать на свою компанию столько, сколько захочет или сможет	Потребность в безопасности		
Льготы	Иметь привлекательные льготы			
Заработок	Иметь возможность высоких заработков			
Товарищи по работе, коллеги	Работать с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом	Социальные потребности	Потребность в связях с другими людьми	
Руководитель	Иметь хорошие рабочие отношения со своим непосредственным руководителем			
Признание	Получать признание, которого вы заслуживаете, при хорошо выполненной работе			
Продвижение	Иметь возможность повышения по службе	Самоуважение		
Обучение	Иметь возможность обучения или повышения квалификации			
Самостоятельность	Иметь достаточную свободу для использования собственного подхода к работе	Самореализация	Потребности роста	
Навыки	Полное использование своих навыков и способностей в работе			
Перспектива/ вызов	Выполнять сложную и интересную работу, бросающую вызов способностям работника или работу, которая дает ощущение самореализации			

<sup>1</sup> Источник: S.Ronen, A.I.Kraut, J.S.Lingoes, and N.Aranya, "A Nonmetric Scaling Approach to Taxonomies of Employee Work Motivation", 1979, *Multivariate Behavioral Research*, 14, p. 387-401.

Психологические состояния работников, определяющие силу трудовой мотивации, вызывают следующие основные **характеристики работы**:

- **Разнообразие процесса труда** – степень, в которой выполнение работы требует решения различных задач, использования разнообразных знаний, навыков и способностей. Например, секретарша может выполнять ряд различных заданий: стенографировать, работать на компьютере, отвечать на телефонные звонки, давать справки посетителям и т.д.
- **Законченность заданий** – степень, в которой работа представляет собой законченный цикл операций, выполнение задания от начала до конца. Например, портной будет иметь высокую степень законченности работы, если он будет выполнять всю работу, связанную с пошивом костюма (снятие мерок, выбор материала, раскрой, примерка и пошив).
- **Важность заданий** – степень осознания работником значения выполняемых заданий для других людей, организации или общества. Например, важность работы медиков, занимающихся поиском лекарства от серьезной болезни, будет очень высокой.

Эти три фактора вносят свой вклад в **ощущение значимости работы**. В соответствии с моделью рабочих характеристик работа будет восприниматься как значимая, если она рассматривается как важная, разнообразная и осмысленная.

- **Возможности для проявления самостоятельности** – степень свободы сотрудника и право планировать, определять график работ и принимать решения о способе их выполнения. Самостоятельность в работе заставляет работников испытывать **чувство личной ответственности** за результаты своего труда. Работники сами решают, что и как они будут делать.
- **Обратная связь** – насколько своевременно и полно сотрудник обеспечен информацией о собственной эффективности и о степени соответствия результатов труда и рабочего поведения установленным требованиям. -



Рис. 3-5. Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Ол-  
дхема

Примером организации труда в соответствии с моделью ключевых характеристик является труд хирурга. Хирургу требуется проявлять в работе разнообразные навыки и способности; его профессиональную деятельность отличает высокая степень завершенности, поскольку он имеет дело с больным от начала заболевания до его излечения (от постановки диагноза до проведения операции и лечения в послеоперационный период), его работа имеет очень высокую значимость (жизнь или смерть пациента), он имеет высокую степень самостоятельности, поскольку хирурги, как правило, принимают самостоятельные решения относительно тактики проведения операции; и он имеет четкую и непосредственную обратную связь относительно успешности проводимых операций.

Другим полюсом является труд рабочих сборочных конвейеров. Все пять ключевых характеристик здесь будут иметь низкие значения.

Модель ключевых характеристик утверждает, что указанные три критические психологические состояния (значимость, ответственность за результаты работы и знание результатов) определяют рабочие результаты, а именно мотивацию, производительность труда и качество работы, удовлетворенность трудом, уровень невыходов на работу и текучесть кадров. Чем выше переживается значимость работы, ответственность за выполненную работу и знание результатов, тем более позитивных результатов можно ожидать. Если человек выполняет такую работу, которая предполагает высокий уровень всех пяти ключевых характеристик, то он, в соответствии с моделью ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема, будет высоко мотивирован и удовлетворен своей работой.

Эта модель особенно успешно описывает поведение индивидов, которые имеют **высокую потребность в росте, в продвижении и развитии**. Те работники, которые не особенно заинтересованы в личном росте и развитии, не будут давать теоретически предсказанные психологические реакции на ключевые рабочие характеристики, и, как следствие, – рабочие результаты, предсказанные этой моделью. Включая эту переменную в свою модель, Хэкмен и Олдхем признают ограниченность обогащения труда: не каждый работник хочет усложнения своей работы, повышения ответственности и самостоятельности, и не всегда такое обогащение труда приводит к повышению мотивации и высокой удовлетворенности работников, росту производительности и качества труда.

Если экспертно установить относительное значение каждой из предложенных Хэкменом и Олдхемом характеристик рабочего процесса для конкретной работы, то можно вычислить ее **мотивационный потенциал**.

Вы можете вычислить мотивационный потенциал своей работы, заполнив приведенную ниже форму и затем подставив выставленные для каждой из пяти характеристик баллы в формулу, приведенную после оценочной формы.



## Оцените мотивационный потенциал своей работы

Чтобы лучше увидеть, как могут влиять на мотивацию организация работы и ее содержание, проанализируйте собственную работу с точки зрения ее мотивационного потенциала. Для выбранных характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую ваше мнение, и обведите ее кружком.

**1. Разнообразие работы.** Насколько разнообразна ваша работа, в какой мере ваша работа связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций.

Умеренно разнообразна.

Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей.

**2. Целостность, законченность работы.** Насколько целостной и законченной является ваша работа?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Моя работа является лишь малой частью общего объема работ, и результаты моей деятельности нельзя различить в конечном продукте или услуге.

Моя работа является довольно весомым блоком в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте.

Я обязан выполнять все задание целиком – от начала и до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге.

**3. Значимость работы.** Насколько важна ваша работа?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

<p>Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьезное воздействие на других людей.</p>	<p>Относительно важна.</p>	<p>Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей.</p>
---	----------------------------	---

**4. Самостоятельность.** Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

<p>Мало самостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как ее выполнять.</p>	<p>Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но в то же время я могу принимать некоторые решения самостоятельно.</p>	<p>Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу.</p>
---	--	---

**5. Обратная связь.** В какой степени сама работа предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли сама работа информацию о том, насколько она вам удастся, – независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

<p>В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как у меня идут дела.</p>	<p>В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет.</p>	<p>В ходе работы я почти постоянно имею обратную связь о том, как идут дела.</p>
--	---	--

**Мотивационный потенциал** =  $\frac{\text{разнообразие работы} + \text{целостность} + \text{значимость}}{3}$  x самостоятельность x обратная связь

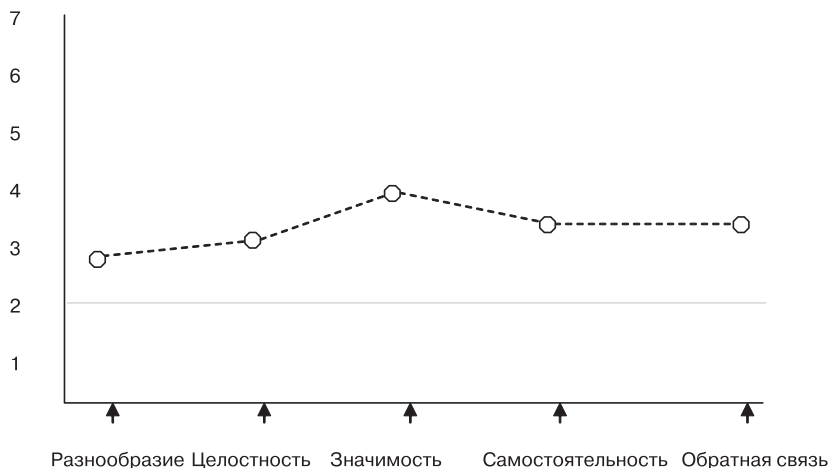


**Вычислите мотивационный потенциал своей работы:**

**Мотивационный потенциал** = \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_  
 x \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

Значение мотивационного потенциала может варьировать от 1 до 343 единиц. К примеру, для США значение мотивационного потенциала для разных видов работ в среднем составляет 130 единиц.

Вы можете вычертить мотивационной профиль своей работы. Для этого используйте результаты, полученные вами при оценке мотивационного потенциала своей работы. Пунктиром на графике

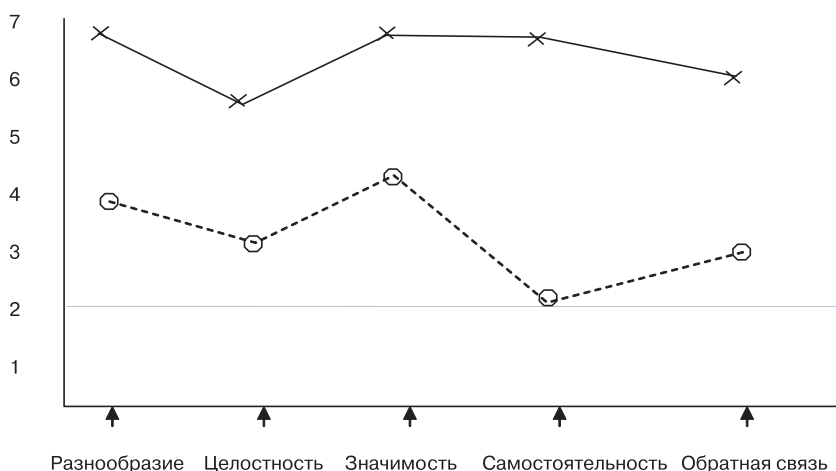




указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы для разных профессий. Сравните свой профиль со средними данными по США (пунктирная линия).

Построение мотивационного профиля для конкретной работы (должности) позволяет наглядно увидеть, какие требуются изменения, если стоит задача повышения ее мотивационного потенциала.

Сравните, к примеру, мотивационные профили двух работ.



В работе, обозначенной сплошной линией, уровень всех ключевых характеристик высок, обогащение для нее не требуется. Если же работники, выполняющие ее, демонстрируют низкий уровень мотивации, то это связано не с организацией их труда.

Работа, обозначенная пунктиром, имеет ряд проблем. Она не слишком разнообразна, довольно фрагментарна, не дает возможностей для проявления самостоятельности и слабые возможности для получения обратной связи. Для повышения мотивации работников, выполняющих эту работу, следует уделить особое внимание именно этим «провальным» характеристикам.

Таблица 3-4

## Модель Хэкмена-Олдхема: резюме

<i>Основные характеристики рабочего процесса</i>	<i>Основные психологические состояния</i>	<i>Рабочие результаты</i>
Разнообразие процесса труда	Осознание смысла задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая трудовая мотивация</li> <li>• Высокое качество работы</li> <li>• Высокая степень удовлетворенности трудом</li> <li>• Низкий уровень нарушений трудовой дисциплины и текучести кадров</li> </ul>
Законченность заданий	Понимание значимости задания	
Важность заданий		
Возможности для проявления самостоятельности	Ощущение ответственности за результаты работы	
Обратная связь	Осведомленность о реальных рабочих результатах	

Модель ключевых характеристик Хэкмена-Олдхема дает руководителям не только возможность оценить мотивационный потенциал работы на конкретных рабочих местах. Она позволяет наметить четкие шаги по обогащению труда на тех рабочих местах, где состояние ключевых характеристик не стимулирует высокую трудовую мотивацию.

### «ВИТАМИННАЯ» МОДЕЛЬ УОРРА

Оригинальный подход к мотивации персонала предложил П.Б. Уорр совместно с коллегами. Он разделил мотивы на две группы в зависимости от их действия на человеческое поведение и провел аналогию с действием различных витаминов на здоровье человека.

Известно, что человек нуждается в суточной норме потребления витаминов; недостаток витаминов (гиповитаминоз) плохо

влияет на здоровье, однако и переизбыток некоторых витаминов (гипервитаминоз) также приводит к заболеваниям. Уорр считает, что точно так же для поддержания удовлетворенности работой человек нуждается и в некоторой минимальной порции девяти переменных. Это следующие переменные:

- Деньги
- Физическая безопасность
- Социальная позиция, имеющая ценность для индивида
- Определяемые извне цели
- Разнообразие
- Ясность, четкость
- Контроль
- Использование навыков
- Межличностные контакты

Состояние душевного здоровья возможно лишь в том случае, если индивид в процессе профессиональной деятельности получает минимально достаточную порцию требующихся ему «витаминов», однако переизбыток некоторых факторов может быть вреден, вызывая состояния, подобные состояниям отравления или токсическим реакциям при передозировке витаминов А и D. Другими словами, вредно, если чего-то мало, но когда определенных факторов слишком много, то это также чревато проблемами.

Некоторые факторы рабочей среды – они названы SE-факторами – не наносят никакого вреда, даже если они присутствуют в переизбытке, их действие близко к действию витаминов С и Е, которые выводятся из организма, если организм получает их в избытке, другие факторы (они названы AD-факторами) близки по своему

действию к витаминам А и D, которые при переизбытке вызывают токсические реакции.

Таблица 3-5

**Эффекты высокого уровня SE И AD переменных**

Переменная	Эффект
<b>Высокий уровень SE переменных</b>	
Деньги	Постоянный эффект при высоком уровне
Физическая безопасность	Постоянный эффект при высоком уровне
Социальная позиция, имеющая ценность для индивида	Постоянный эффект при высоком уровне
<b>Высокий уровень AD переменных</b>	
Определяемые извне цели	Перегрузка; стресс
Разнообразие	Низкий уровень концентрации и достижений
Ясность, четкость	Низкий самоконтроль и слабые возможности для развития
Контроль	Перегрузка; стресс
Использование навыков	Перегрузка; стресс
Межличностные контакты	Недостаток личного контроля; столпотворение

Для того чтобы руководитель смог создать оптимальные условия с точки зрения поддержания высокого уровня трудовой мотивации подчиненных, ему следует хорошо разбираться в том, как может влиять рабочая ситуация на их удовлетворенность трудом и желание прилагать дополнительные усилия при выполнении порученных заданий.

«Мотивационная диета» работников должна быть хорошо сбалансирована, в ней должно быть достаточно разных «витаминов». Но AD-переменные при этом таят в себе опасность, поскольку они могут выступать не только в качестве мотиваторов, но и в качестве демотиваторов. Обратите внимание, что за этими переменными стоит стиль руководства и организация труда.

## ПОДХОД АТКИНСОНА И МАКЛЕЛЛАНДА (ПОТРЕБНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ И ВО ВЛАСТИ)

Американский ученый Дэвид Маклелланд заинтересовался, чем отличаются люди, добившиеся высоких результатов в своей сфере деятельности. Он и его коллеги выявили, что таких людей отличает высокий уровень развития следующие потребности:

- **потребность в достижениях:** стремление к достижению успеха, к тому, чтобы превзойти других людей, чтобы решать сложные задачи;
- **потребность в аффилиации:** потребность чувствовать свою принадлежность к группе, стремление устанавливать тесные личные связи с другими людьми;
- **потребность во власти:** стремление оказывать влияние на других людей, контролировать их действия, нести ответственность за результаты деятельности других людей.

Потребность в аффилиации в основном соответствует уже рассмотренным социальным потребностям и потребностям в уважении пирамиды Маслоу, поэтому мы не будем останавливаться на ней особо.

Люди существенно различаются по степени влияния на их поведение той или иной группы потребностей.

Заполнив тест, приведенный ниже, вы сможете определить, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для вас являются ведущими.

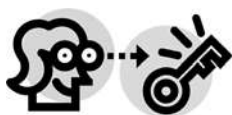


## Оцените себя

### Тест на выявление преобладающих потребностей

**Инструкция:** Отметьте значком ✓ те вопросы, на которые вы ответили утвердительно.

	ДА <input checked="" type="checkbox"/>
1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем?	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи о том, как вы исполняете свою работу?	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Отдаете ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Пытаетесь ли вы улаживать отношения между людьми, когда возникают какие-то трения?	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	<input checked="" type="checkbox"/>



### Ключ к тесту

- ↪ Если вы ответили "Да" на **вопросы 1-4**, то вы имеете высокую потребность в достижении.
- ↪ Если вы ответили "Да" на **вопросы 5-8**, то у вас сильно выражена потребность в принадлежности к группе, в признании, в установлении хороших отношений с людьми.
- ↪ Если вы ответили "Да" на **вопросы 8-12**, то вы имеете сильную потребность во власти.

Рассмотрим подробнее потребность во власти и потребность в достижениях.

### ***Потребность во власти и оказании влияния***

Потребность во власти проявляется в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Люди значительно различаются по выраженности потребности во власти и по ее проявлению в поведении. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции – страх, восхищение, гнев и т.д. Другие получают удовольствие от манипулирования людьми, третьим власть необходима для достижения стоящих перед ними целей. В любом случае наиболее непосредственной формой удовлетворения потребности во власти является возможность прямого влияния на чувства, отношения и поведение людей.

Лица с высокой мотивацией к власти (доминированию) могут быть подразделены на две группы.

**Первую группу** составляют те, кто стремится к власти ради самой власти. В первую очередь их привлекает возможность ока-

зывать влияние на других людей. Интересы организации для них часто отходят на второй план, они концентрируют внимание на своей руководящей позиции в организации, на возможности владеть, на своей силе в организации. Их не столько волнуют интересы организации, интересы дела, сколько те выгоды, которые они получают, занимая руководящие должности.

**Ко второй группе** относятся те лица, которые стремятся реализовать свой лидерский потенциал в интересах дела, ради решения организационных задач. Наибольшие возможности удовлетворения этого стремления открываются при занятии руководящих должностей. Люди, относящиеся ко второй группе, удовлетворяют свою потребность во власти тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе их достижения. При этом очень важно, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и привлекают подчиненных к выработке целей и помогают в их достижении. Потребность во власти для этих людей – не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а способ решения организационных задач. Такие люди преданы своей организации, увлечены делом и работают, не считаясь со временем.

Мотивация во власти может проявляться не только в стремлении человека оказывать влияние на других людей, но и в желании осуществлять контроль за своей рабочей ситуацией, в стремлении к большей самостоятельности и независимости в работе.

Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей.

### ***Потребность в достижении успеха***

Потребность в достижении высокого результата, желание преуспеть имеет большое значение для понимания рабочего поведения. Люди с высокой потребностью в достижениях готовы принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся быть успешными, предпочитают самостоятельную, разнообразную работу. Работники с низкой потребностью в достижении предпочитают на



работе иметь дело со стабильными, надежными, предсказуемыми ситуациями.

Исследования показали, что люди, обладающие сильной потребностью в достижении, характеризуются рядом специфических черт.

Характеристики людей, обладающих высокой потребностью в достижении

**1. Склонность к средней степени риска, к рассчитанному риску.** Многие считают, что люди, имеющие высокую потребность в достижении, будут склонны к высокому риску. Однако результаты исследований показывают, что это не так. Например, в эксперименте с набрасыванием колец на колышек было показано, что люди с низкой и высокой потребностью в достижении ведут себя по-разному. Индивиды с низкой потребностью в достижении стремятся встать либо слишком близко к колышку, либо слишком далеко от него. Испытуемые с высокой потребностью в достижении всегда так выбирали расстояние от колышка, чтобы это давало возможность проверки их возможностей. Они не вставали слишком близко, потому что тогда это было бы очень просто, и не отходили очень далеко, потому что тогда попадание кольца на колышек определялось бы не их умениями, а лишь простой случайностью или удачей.

Другими словами, люди с низкой потребностью в достижении склонны либо к низкому риску, либо к слишком высокому, тогда как индивиды с высокой потребностью в достижении склонны к средней степени риска, к рассчитанному риску. Это было подтверждено в многочисленных экспериментах начиная от детских игр и заканчивая принятием важных решений в профессиональной деятельности и выполнением ответственных работ.

**2. Потребность в немедленной обратной связи.** Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают такие виды деятельности, которые дают возможность получения немедленной и конкретной обратной связи о степени достижения цели. Они тяготеют к таким работам или таким профессиям, где есть воз-

возможность постоянной оценки достигнутых результатов (торговля, строительство) и предпочитают такие хобби, которые дают возможность постоянно видеть результат или прогресс (работа по дереву, ремонт машины и т.п.).

3. **Удовлетворение от самого процесса выполнения работы.** Люди с высокой потребностью в достижении находят удовлетворение от самого процесса выполнения заданий, не обязательно сопровождающегося материальными поощрениями. Индивиды с высокой потребностью в достижении рассматривают деньги как форму обратной связи или показатель того, как оценивается их работа.
4. **Захваченность заданием.** Если человек с высоким уровнем потребности в достижении выбрал цель, то он имеет тенденцию полностью посвящать себя работе, пока она не будет успешно завершена. Они не любят бросать дело на полдороге и не любят работать вполсилы.

Исследователи, изучающие потребность в достижениях, выделили две составляющие, определяющие уровень развития у человека этой потребности: мотивация к успеху и стремление избежать неудачи. Например, усердие ученика, выполняющего домашнее задание, может определяться как желанием получить хорошую отметку, так и страхом получить плохую отметку, порицания со стороны учителя или боязнью наказания родителей. При этом возможно как преобладание одной из составляющих, так и их относительное равновесие.



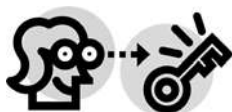
Оцените себя

### Тест на выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи

По каждому пункту выберите тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который наиболее точно отражает ваше мнение, и поставьте значок ✓ в соответствующей графе.

	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.		

17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		



*Ключ к тесту*

Один балл получают ответы «да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17, Подсчитывается общее количество баллов.

Если вы набрали от **1 до 7 баллов**, то для вас характерна скорее боязнь неудачи.

Если вы набрали от **8 до 13 баллов**, это свидетельствует о том, что для вас характерно в равной степени как стремление к успеху, так и избегание неудачи.

Если вы набрали от **14 до 20 баллов**, вас отличает мотивация на успех.

Ниже в таблице 3-6 приведены основные характеристики людей, ориентированных на достижение успеха (высокая потребность в достижении успеха по сравнению с индивидами, ориентированными на избегание неудачи (низкая потребность в достижении успеха).

Таблица 3-6

**Характеристики людей с высокой и низкой потребностью  
в достижении успеха**

<b><i>Мотив достижения успеха</i></b>	<b><i>Мотив избежания неудачи</i></b>
Высокая активность, желание действовать в направлении поставленной цели	Низкая активность, боязнь действия
Самостоятельность, уверенность в своих силах	Уход от самостоятельности, стремление не действовать без указаний сверху
Готовность идти на риск и уверенность в успехе	Стремление не рисковать, перестраховаться
Уверенность в правильности своих действий	Излишняя осторожность при принятии решений, боязнь неудачи и наказания
Готовность к высокой степени ответственности	Стремление переложить ответственность за принятие решения на других
Нацеленность на решение возникающих проблем	Стремление избежать проблем или обойти их

Многочисленные исследования подтвердили связь мотивации достижения с производительностью и эффективностью труда. Было выявлено, что руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имели более высокую потребность в достижениях, чем их менее успешные коллеги. Было также обнаружено, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имеют уровень мотивации достижений значительно выше среднего уровня.

Руководители могут влиять на силу потребности в достижениях своих подчиненных, позволяя им проявлять больше самостоятельности, ответственности и инициативы, делая задания все более сложными, регулярно осуществляя оценку рабочих показателей и поощряя высокие рабочие результаты. Руководители, которые берут эту стратегию на вооружение, часто говорят, что стремятся сформировать у подчиненных психологию победителей.

Изучение различных профессий показало, что для предпринимателей характерна мотивация достижения выше среднего уровня и мотивация в социальных связях ниже среднего уровня. Их больше волнует успешное выполнение поставленной задачи.

Высшие руководители имеют более высокую потребность во власти и стремятся реализовать эту власть, заставляя других людей принимать и достигать цели организации. Стремление работать на благо организации и потребность оказывать влияние на других делает таких людей очень ценными для организации.

Рассмотрим, как высокий уровень потребности в достижении, в признании и во власти соотносится с основными характеристиками работы и какие сферы деятельности позволяют лучше проявить себя людям, имеющим высокий уровень этих потребностей.

Таблица 3-7

**Какие виды деятельности лучше подходят для людей с высокой потребностью в достижениях, в принадлежности к группе и во власти**

<b><i>Потребности</i></b>	<b><i>Характеристики работы, в которой проявляется данная потребность</i></b>	<b><i>Предпочитаемые профессии, сферы деятельности</i></b>
Высокая потребность в достижениях	Высокая ответственность Перспективная работа, бросающая вызов возможностям работника	Предпринимательство Работа там, где оплата жестко увязана с достигнутым результатом: торговля, реклама и т.п.
Высокая потребность в принадлежности к группе	Необходимость высокого уровня сотрудничества среди членов группы, дружественная атмосфера, групповая (командная) работа	Участие в любых профессиональных группах, предполагающих работу в коллективе, высокий уровень сотрудничества с другими членами коллектива

Высокая потребность во власти	Возможность проявлять власть, самостоятельность, брать на себя ответственность и оказывать влияние на других людей	Военачальники, политики, руководители разного уровня
-------------------------------	--	--

## КРИТИКА СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ

Содержательные теории мотивации делают акцент на содержании ведущих потребностей, заставляющих человека действовать определенным образом. Например, мы знаем, что для работника с высокой потребностью в достижениях важно закончить трудное задание вовремя. Поэтому он может быть заинтересован в том, чтобы работать сверхурочно. Для работника с высокой потребностью в самореализации важно выдавать результаты самого высокого качества. Он мотивирован к работе с повышенной аккуратностью и тщательностью в силу тех высоких требований, которые он предъявляет к собственному труду.

На первый взгляд, этот подход кажется простым. Достаточно руководителю определить основные потребности подчиненного – и он сможет предсказать тот тип задач, такие факторы и условия, которые будут наилучшим образом мотивировать работника. Однако на практике мотивирование персонала является намного более сложной задачей. Это определяется следующими факторами:

- Потребности могут меняться со временем.
- Формы выражения потребностей в поведении тоже могут быть очень разными. Например, один человек с высокой потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности из-за страха сделать ошибку, другой человек с такой же сильной потребностью в безопасности может стремиться брать на себя ответственные задания из-за опасений, что его могут оценить как плохого работника.

- Даже если потребности у работника остаются постоянными, поведение может изменяться под давлением обстоятельств. Так, работник с сильной потребностью в самоуважении в один день может превзойти все самые высокие ожидания своего руководителя, а на другой день работать спустя рукава из-за того, что у него возникли проблемы во взаимоотношениях с коллегами.
- Реакция разных людей на препятствия на пути удовлетворения тех или иных потребностей тоже может быть различной. Один работник, встретив препятствие в работе, бросит ее, а другой - удвоит свои усилия.

Эти замечания не означают, что содержательные теории неверны или не имеют практической ценности. Они помогают руководителям понять, что трудовая мотивация у разных людей может быть разной. Руководители должны стремиться к тому, чтобы как можно точнее оценить и понять индивидуальные потребности каждого подчиненного и использовать это знание для выбора таких управленческих воздействий, которые будут максимально полно учитывать особенности трудовой мотивации работника и специфику рабочих условий.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### *Контрольные вопросы*

***Если вы голодны, то голод должен заставлять нас предпринимать определенные действия, направленные на получение пищи и поддержания жизнедеятельности организма.***



**Как в таком случае вы можете объяснить голодную забастовку?**



*Одно из фундаментальных положений экономического анализа заключается в том, что люди действуют, руководствуясь своекорыстными интересами.*



Почему же тогда посетители ресторанов оставляют чаевые?

*Представьте себе, что вы провели исследование, сравнив размеры чаевых, полученных официантами привокзальных ресторанов от пассажиров проезжающих поездов, и размеры чаевых, полученных ими от постоянных клиентов.*



Какой результат вы считаете наиболее вероятным?  
Почему?



*Ситуация для анализа*

### **Почему сотрудники не хотят работать?**

Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности. На других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», – так прокомментировал ситуацию директор.

Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.



**Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?**

**Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?**

## ГЛАВА 4.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают структуру потребностной сферы человека, процессуальные теории рассматривают **процесс мотивации** и значение мотивации в достижении высоких рабочих результатов. Важнейшее место в процессуальных теориях мотивации отводится тому, как работник воспринимает рабочую ситуацию; при этом основное внимание уделяется рассмотрению факторов, определяющих, в какой мере это восприятие будет влиять на силу мотивации.

К самым известным процессуальным теориям относятся:

- теория справедливости Дж. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума;
- комплексная модель мотивации Портера-Лоулера;
- теория постановки целей Эдвина Локка

## ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ ДЖ. АДАМСА

Теория справедливости рассматривает мотивацию работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним



и организацией. При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. Тот человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании,

российский врач – с российскими врачами, а не с американскими, директор небольшого продуктового магазина – с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т.п.

Основой суждений человека относительно справедливости или несправедливости своих отношений с организацией является сравнение двух отношений: того, что работник получил от работы, к тому, что им было реально сделано, то есть к его вкладу в работу, с таким же отношением того человека, с которым работник сравнивает себя. При этом возможны три варианта итоговой оценки таких сравнений (рис. 4-1):

- недоплата
- справедливая оплата
- переплата.

Теория Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

- Ощущение несправедливости при **недоплате** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с ко-

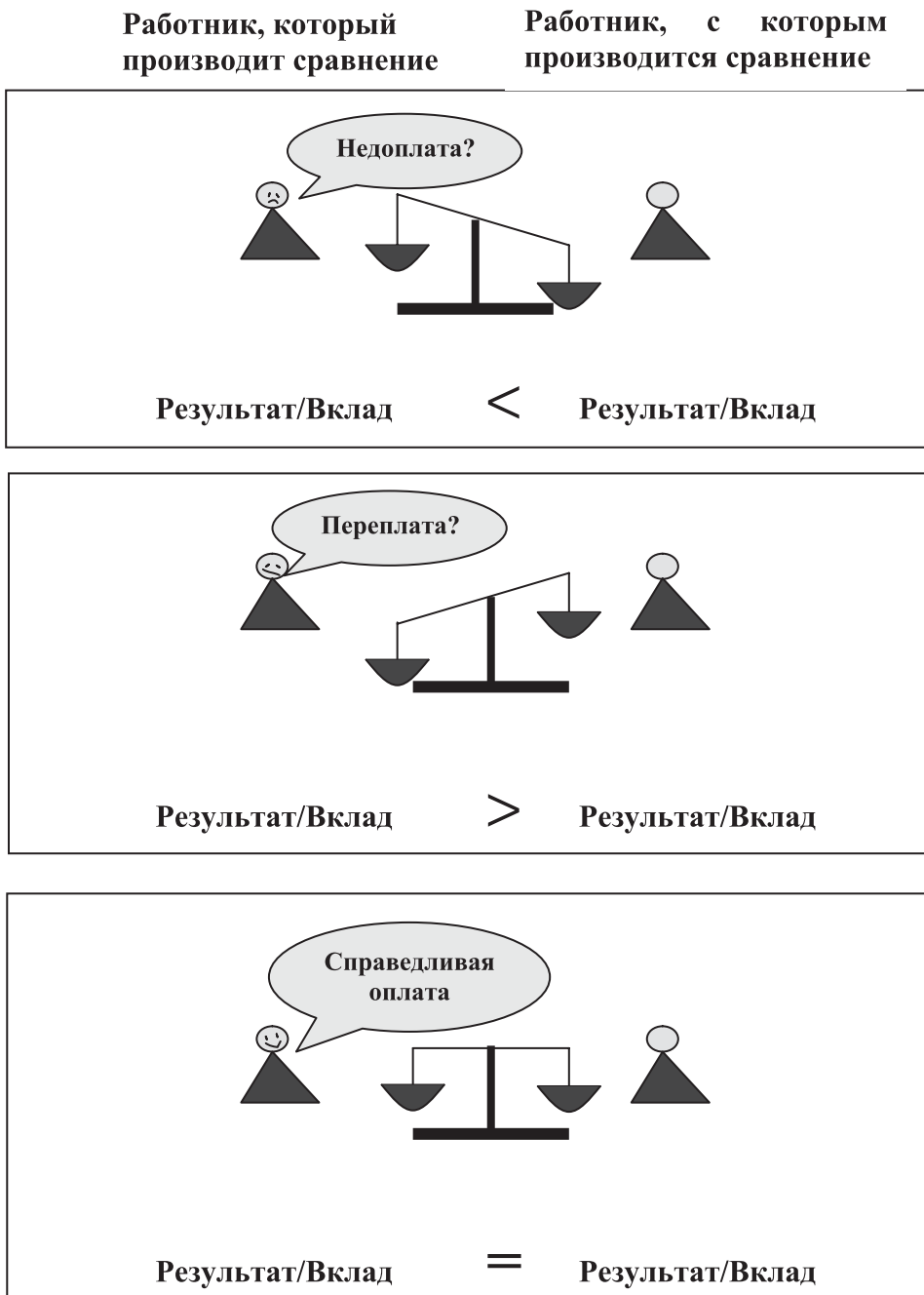


Рис. 4-1. Варианты сравнений в теории справедливости Адамса

торым он сравнивает себя. То есть человек считает, что либо он вложил больше того человека, с кем он себя сравнивает, получив при этом столько же, либо он получил меньше за ту же самую работу. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.

- Ощущение **переплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым переплатили, могут испытывать чувство неловкости или вины. Ощущение переплаты может вызывать также повышенные внутренние обязательства и готовность работника к дополнительным усилиям, способным уравнивать отношение результат/вклад. Так, если в отделе из всех сотрудников лишь один работник получил максимальную премию по итогам года, можно ожидать, что его готовность к сотрудничеству с руководством и к тому, чтобы работать с высокими нагрузками, будет выше, чем у его коллег.
- Ощущение **справедливости оплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношение пропорции результат/вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым заплатили, по их мнению, справедливо, испытывают чувство удовлетворения, считая, что их отношение к делу и их трудовые усилия получили достойную оценку.

Люди, как правило, стремятся восстановить нарушенный баланс в отношениях с организацией либо за счет изменения уровня затрачиваемых усилий, начав работать более или менее интенсивно, повышая или понижая качество своей работы, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Представления Адамса были подтверждены в очень простом и очень показательном эксперименте. Исследователи выделили три группы рабочих.

- первой группе сказали, что они получают больше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («переплата»);

- второй группе – что они получают меньше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («недоплата»);
- третьей группе – что они получают равную оплату с теми работниками, которые выполняют такую же работу («справедливая оплата»).

В этом эксперименте были получены следующие результаты:

- Работники, которые были уверены в том, что им переплачивали по сравнению с другими, демонстрировали более высокую производительность труда, чем две другие группы.
- Работники, которые считали, что им недоплачивают, показали самую низкую производительность труда.
- И работники, которым недоплачивали, и те, кому переплачивали, продемонстрировали более низкую удовлетворенность своей работой, чем те работники, которые получали справедливую оплату.

Часто ощущение справедливости или несправедливости обменов, осуществляющихся между организацией и работниками, возникает у работников в ситуации использования тех или иных форм дополнительных выплат. Это могут быть премии за выполнение конкретных заданий, за определенный период времени (месяц, квартал или год) и т.д. Возможны три типа восприятия человеком справедливости дополнительных выплат:

⇒ **Относительное равенство.** Надбавка воспринимается как справедливая, если работники получают равный процент надбавки к зарплате в сравнении с их коллегами. То есть надбавка может восприниматься как относительно равная (справедливая), если всем дадут, например, пятипроцентную надбавку. Если один работник получит пятипроцентную, а другой - десятипроцентную надбавку, то тот, кто получил 5%-ную надбавку, может воспринять ее как несправедливую недоплату (хотя в абсолютных цифрах пятипроцентная надбавка к высокой зара-

ботной плате может быть гораздо большей, чем 10% к низкой зарплате).

И действительно, практика показывает, что нарушение справедливости такого рода может вызывать неудовлетворенность работников. Так, в одном из ведущих западных банков был проведен опрос, выявляющий отношение работников к системе оплаты. Была выявлена высокая степень неудовлетворенности системой оплаты труда, при которой руководителям начислялся бонус до 30% от их зарплаты за отличные результаты работы подразделения, тогда как рядовые работники получали всего лишь 6-8% годовой надбавки.

⇒ **Абсолютное равенство.** Это надбавки, равные в денежном выражении, независимо от размера получаемой зарплаты. Например, по итогам года два работника могут получить надбавку в \$100. Это будет восприниматься как одинаковая надбавка, хотя для одного она составит 10%, а для другого - 20% от получаемой зарплаты.

⇒ **Уравнительное равенство.** Работники, имеющие одинаковые заслуги, теоретически должны получать одинаковую оплату. Это значит, что если два человека добились одинаковых результатов по итогам года, а зарплата одного ниже, чем зарплата другого, то первый может ожидать большую надбавку (как в денежном, так и в процентном выражении), которая сравняет их отношение результат/вклад.

Например, повышение зарплаты в «ВымпелКоме» зависит как от результатов аттестации, так и от того, насколько оплата работы сотрудника соответствует его рыночной стоимости. Так, если два инженера получили одинаковые оценки, но один изначально получал меньше другого, то он получит прибавку больше. Это позволяет уравнять зарплаты людей, выполняющих одни и те же функции, и тем самым избежать проблем, связанных с несправедливой оплатой труда.

В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины и обиды, воз-



никающих при несправедливой оценке (оплате) их труда. Существует несколько способов восстановления справедливости в таких ситуациях:

- Изменение своего трудового вклада.
- Изменение результата (то есть того вознаграждения, которое работник получает за свой труд).
- Коррекция восприятия (иначе взглянуть на свой трудовой вклад и на получаемый результат).
- Выход из ситуации (например уволиться, перейти в другое подразделение).
- Воздействие на другого (на коллегу или на руководителя).
- Изменение объекта сравнения.

В таблице 4-1 описаны возможные реакции на несправедливость.

Таблица 4-1

**Возможные реакции на несправедливость**

<b>Вид несправедливости</b>	<b>Реакция</b>
<b>Переплата</b>	<p><b>Повысить свой вклад</b> – работать более напряженно, увеличить продолжительность рабочего дня, повысить качество работы</p> <p><b>Понизить свой результат</b> – работать в неоплаченное время, без отпуска, отказаться от каких-то льгот</p> <p><b>Воздействовать на других</b> – попытаться повысить результат (оплату, сверхурочная работа) или снизить вклад объекта сравнения, заставить его уволиться, перейти в другое подразделение</p> <p><b>Убедить себя, что результат достоин вклада.</b> Хотя человеку трудно изменить факты, но в определенных пределах можно изменять или искажать интерпретацию этих фактов. Например, можно объяснить себе, что моя работа более напряженная или более квалифицированная, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты.</p>

	<p><b>Рост внутренних обязательств</b> перед руководством и организацией</p> <p><b>Повышение готовности к дополнительным усилиям</b> в работе</p>
<p><b>Недоплата</b></p>	<p><b>Снижение вклада</b> – например, уменьшение усилий, уменьшение времени присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снижение качества работы, саботаж, вредительство</p> <p><b>Повышение результата</b> – добиться более высокой оплаты, попросить изменить рабочие условия, служебное положение или статус, потребовать каких-то льгот без изменения вклада со своей стороны</p> <p><b>Выход из ситуации</b> – найти новую ситуацию с более предпочтительным балансом вклада и результата: уволиться, добиться перевода в другое подразделение</p> <p><b>Воздействие на других</b> – попытаться убедить руководителя в необходимости изменить свою оценку или постараться понизить результат объекта сравнения, то есть того работника, с которым человек сравнивает себя, заставив его уволиться, перейти в другое подразделение и т.п.</p> <p><b>Коррекция восприятия.</b> Можно объяснить себе, что работники, с которыми я себя сравниваю, обладают более высокой квалификацией, работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты. Поиск более верных ориентиров для определения степени справедливости совершаемых обменов. Начать сравнивать собственное соотношение результат/вклад с аналогичным отношением иной группы работников, чем ранее, руководствуясь соображением, что новый объект сравнения позволяет сделать более точные и адекватные оценки</p> <p><b>Ухудшение отношения к месту работы, к руководству.</b> Обида, раздражение или злость, появляющиеся у работника как результат переживания несправедливости в отношениях с организацией, могут провоцировать его на конфликты и вести к снижению готовности к сотрудничеству с непосредственным руководителем и с администрацией.</p> <p><b>Снижение приверженности компании и готовности к высокой отдаче в работе,</b> мысли о поиске другого места работы.</p>



### Что такое саботаж<sup>12</sup>

Саботаж издавна был оружием в руках угнетенных, способом поставить воображение на службу делу освобождения. Мы расскажем об истории саботажа и его практике. Начнем с определения, которое дается в словарях. Согласно словарю Королевской академии испанского языка, это ущерб или разрушение, причиняемые работниками в отношении техники, изделий и т.д. в ущерб хозяевам. Английский Оксфордский словарь гласит: саботаж - порча и неоправданное разрушение, которое состоит, главным образом, в порче оборудования и т.д. рабочими в ходе конфликта с хозяевами.

Термин «саботаж» происходит от французского слова *sabot* - башмак. Он возник как название акции, к которой прибегали французские рабочие - мельники. Когда вспыхивал трудовой конфликт, они с помощью своих башмаков останавливали мельницы, на которых мололи зерно. Вряд ли это был первый акт саботажа в истории, но именно он дал имя этой разновидности рабочего сопротивления.

С таким саботажем столкнулась и одна московская фирма, установившая на своем заводе сложнейшую электронную систему с целью жесткого контроля времени выполнения отдельных операций. Рабочим эта практика не понравилась, и система стоимостью в 4 млн. долларов была выведена из строя... посредством обыкновенной соленой воды, которую влили «в нужные места».

Еще один тип саботажа помимо нанесения ущерба оборудованию и процессу производства - это порча товара. К примеру, если качество труда не влияет на твою зарплату, ты можешь работать без усердия, а хозяин в итоге потеряет клиента.

Работники могут использовать и такую форму саботажа, как публичное разоблачение. На работе мы узнаем много вещей, которые делаются на предприятиях и фирмах, и саботаж такого рода может оказаться для

<sup>12</sup> [www.anttjob.nm.ru](http://www.anttjob.nm.ru)

предпринимателя страшнее, чем выведение из строя самого ценного оборудования. Если работники ресторана публично заявят, что подаваемый в нем фантастический суп из раков - это на самом деле красиво навороченные остатки панцирей, не доеденных другими клиентами, то для хозяина ресторана это будет тяжким ударом. Как и для владельца строительной фирмы, если каменщики расскажут будущим покупателям дома о плохом качестве используемых материалов.

Другая форма борьбы против хозяев – обструкция. Эта практика стала применяться в Италии в 1905 г. и до сих пор активно используется. Она состоит в абсолютно точном соблюдении всех норм и правил работы. Сегодня на многих предприятиях и фирмах существуют нормы, инструкции и предписания, которые в обычной ситуации не выполняются: о них вспоминают только тогда, когда приходит инспекция, чтобы дать разрешение на деятельность. Соединения этой формы саботажа – стопроцентного выполнения всех норм – с небольшой хитростью вполне достаточно, чтобы производство лопнуло.

Приведем типичный пример поведения сотрудника, направленного, по его мнению, на восстановление справедливости в оплате<sup>13</sup>.



### Внимание – проблема!

«У нас однажды чуть не произошла неприятная история, – рассказывает технический директор компании «Кано-Компьютерс» Виктор Борисов. – Налаживая сеть в офисе клиента – строительной компании, – мои сотрудники обратили внимание на то, что после шести часов вечера с сервера кто-то копировал большие объемы информации. Проверка показала, что данные «скачивала» секретарша генерального директора. Тог-

<sup>13</sup> Кириллова Д., Канардов И. Как мотивировать подчиненных на трудовые подвиг. – [http://aksionbkg.com/library/91/112/?i\\_9432=53689](http://aksionbkg.com/library/91/112/?i_9432=53689)

да мы попросили службу безопасности разобраться. Впоследствии выяснилось, что конкуренты познакомились с секретаршей нашего клиента и выяснили, что она злилась на своего работодателя, поскольку, дескать, не получала достаточной компенсации за переработки. Желая отомстить начальнику, девушка просто копировала для конкурентов все имеющиеся у нее данные, надеясь получить за это материальное вознаграждение, равное месячному окладу».

Адамс также выявил некоторые закономерности восстановления справедливости.

1. Человек стремится максимизировать положительные (привлекательные для него) результаты.
2. Работник не будет стремиться к увеличению вклада, если это требует значительных усилий или если их трудно увеличить.
3. Он будет сопротивляться любым изменениям во вкладах, если они будут снижать его самооценку.
4. Он будет больше сопротивляться тому, чтобы изменять мнение относительно собственных результатов и вкладов, чем относительно результатов и вкладов других людей.
5. Работник будет стремиться выйти из ситуации только тогда, когда несправедливость является явной, а все прочие средства ее уменьшения, по его мнению, являются недоступными.

С кем будет сравнивать себя работник? Это могут быть:

- **другие работники внутри организации**, выполняющие аналогичную по сложности и ответственности работу;
- **другие работники вне организации**. Большинству людей свойственно сравнивать свою зарплату с зарплатой работников, занятых аналогичным трудом. Часто объектом сравнения слу-

жат люди из непосредственного окружения, друзья, родственники, а также бывшие одноклассники и однокурсники.

- **системно-структурное сравнение.** Это сравнение обещанной или установленной структуры оплаты с ее реальной структурой. Например, если организация заявляла, что она придерживается системы надбавок к окладу за выслугу лет, но рост зарплаток не успевает за ростом прожиточного уровня, то такое расхождение будет вызывать ощущение несправедливости оплаты.
- **сравнение с уже сложившейся практикой в области оплаты.** Например, если практика компании состоит в автоматическом повышении оклада при каждом повышении в должности, то прибавка к зарплате при должностном росте будет рассматриваться как справедливая, а ее отсутствие – как несправедливое.
- **сравнение с прошлым опытом.** Если работник всегда раньше получал определенные надбавки/премии по итогам работы за определенный период времени (месяц, квартал, год), то он будет ожидать, что так будет продолжаться и в будущем. Отсутствие таких надбавок или премий будет рассматриваться как несправедливость и вызывать обиду или неудовлетворенность.
- **внутренние факторы.** Это сравнение связано с изменением представлений человека о собственной значимости или ценности для организации (получение образования, приобретение новых связей, опыта, знаний и т.п.).



**Говорит Джек Уэлч, глава General Electric с 1981 по 2001 гг.<sup>14</sup>**

«В 1961 году, когда я проработал в GE год на должности инженера с годовой оплатой \$ 10 500, мой первый начальник повысил ее на \$ 1000. Меня это устраивало, пока в тот же день я не узнал, что аналогичную прибавку к жалованию получили трое

---

<sup>14</sup> Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 37-42.

коллег, с которыми я сидел в одном кабинете. Я считал, что я заслуживаю большего, чем стандартное повышение зарплаты.

Разговор с начальником не дал результата.

Я был разочарован и начал подыскивать другую работу. Я просматривал объявления о найме в журнале *Chemical Week* и в газете *Wall Street Journal*, надеясь поскорее уйти из компании. Я чувствовал себя в GE маленьким винтиком в большом механизме и хотел вырваться на свободу. Получив предложение от компании *International Minerals & Chemicals* в Чикаго, где жила моя теща, я решил, что это спасительная возможность.

Я пошел к Коплану (менеджер по разработкам, непосредственный руководитель Уэлча на тот момент) и заявил, что увольняюсь».

Чтобы удержать Уэлча в компании, потребовалось вмешательство более высокого начальства, еще две тысячи долларов к той тысяче, которая уже была ему предложена, обещания расширить его полномочия и оградить от бюрократии.

Одним из важных следствий теории справедливости является то, что можно целенаправленно влиять на мотивацию работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов. Это требует глубокого понимания механизмов сравнения и принятия решений.

Задача руководителя – понять, как его подчиненные воспринимают те обмены, которые совершаются между ними и организацией. При этом следует еще раз подчеркнуть, что само представление работника о справедливости обменов в высшей степени субъективно. Но поведение работника определяется именно этими субъективными оценками. Поэтому особенно важна способность руководителя своевременно предпринимать действия, направленные на формирование у работника позитивных представлений о политике руководства и администрации. Это предполагает преподнесение подчиненным деятельности руководства в максимально

благоприятном свете, информирование их о проводимой политике в отношении персонала, о перспективных планах организации. Многие компании информируют своих работников о той работе, которая ведется в сфере социальной защиты, рассказывают о положительных сдвигах в оплате труда, об улучшении условий труда, о перспективах развития организации, планах по улучшению в социальной сфере и т.п., используя для этого разнообразные каналы информации (многотиражки, стенды, встречи с коллективами, индивидуальную работу, интранет и др.).

Некоторые компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников ощущения несправедливости оценки их труда за счет сохранения в тайне сумм выплат, которые получают их коллеги. Предполагается, что если работник не знает, сколько платят другим, то ему не с чем будет сравнивать свою заработную плату, а следовательно, проблема сравнения и «недоплат» отпадает сама собой. К сожалению, сделать информацию об окладах сотрудников полностью закрытой достаточно трудно, кроме того, такая закрытость заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее часто нет.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

- **постоянное отслеживание ситуации на рынке труда**, особенно уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных корректив в уровень оплаты их труда;
- выявление через беседы с сотрудниками и социологические опросы **факторов, снижающих удовлетворенность** работников действующей в организации (подразделении) системой стимулирования труда;
- улучшение **осведомленности** работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т.п.). Сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, и каждый



работник должен понимать, как он может повлиять на уровень получаемой им зарплаты, какие у него есть возможности повышения зарплаты в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- выявление **возможной несправедливости** в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений. Сотрудники должны получать те поощрения, которые они заслужили. Как слишком маленькое, так и слишком большое поощрение снижает его мотивирующую силу.
- введение **практики регулярного информирования** работников об основных показателях работы подразделения (организации) за определенный период (квартал, полугодие, год), для того чтобы они лучше понимали связь собственной зарплаты и эффективности работы подразделения (организации).



**Советует Джо Оуэн, известный консультант по управлению, глава Auvian Partners**

Если люди действительно являются для вас самым ценным активом, есть смысл оплачивать их труд выше среднего рыночного уровня. Переплата связана с рядом позитивных моментов:

- Вы занимаете выгодную позицию для подбора лучших кадров. В сфере реализации верхняя четверть продавцов нередко в 4-5 раз более продуктивна, чем нижняя. Переплата оборачивается, таким образом, очевидно выгодными инвестициями.
- Вы имеете все шансы снизить текучесть кадров. Издержки текучести выражаются не столько в затратах на подбор персонала, сколько в выведении людей на требуемый уровень производительности с риском, что они так никогда и не смогут оправдать ваши ожидания.
- Более высокой оплатой устанавливается высокая планка ожиданий. В целом люди стремятся оправдать возлагаемые на них надежды. Низкие ожидания выливаются в низкую производительность; высокие ожидания создают почву для высоких достижений.

Низкий уровень оплаты может означать меньшие затраты, но при этом работает на меньшую производительность и невысокий моральный дух персонала. Набор низкооплачиваемого персонала не компенсирует проигрыша в качестве.

## ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВИКТОРА ВРУМА

Теория ожиданий Виктора Врума рассматривает роль мотивации в контексте той рабочей ситуации, в которой оказывается работник. Теория ожиданий вводит три понятия, лежащих в основе мотивационных механизмов человеческого поведения:

1. **Ожидания** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или к желательному результату.
2. **Инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения.
3. **Валентность** – значимость вознаграждения для работника.

Мотивация работника зависит от его ожиданий, связанных с тем, что определенное поведение или определенные действия приведут к определенному результату. Если вероятность того, что прилагаемые усилия приведут к высокому результату, является слишком низкой, то это не будет мотивировать работников. Например, работа на старом, некачественном, несовременном оборудовании приведет к тому, что работник будет иметь низкие **ожидания** относительно того, что его работа даст соответствующую отдачу. Как бы он ни старался, он понимает, что вероятность того, что он сможет перевыполнить план и заслужить премию, будет низкой. Соответственно в таких условиях будет низкой и мотивация работника.

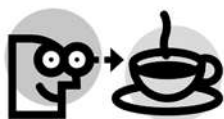
Вера человека в то, что добросовестная работа будет справедливо оценена и вознаграждена руководством, определяет **инструмен-**

**тальность** добросовестного труда для индивида. Например, если работник выполнил план, то он ожидает свою обычную зарплату. Если он перевыполняет план, то его ожидания возрастают: он рассчитывает на более высокую оплату или на премию. Мотивация работника будет снижаться, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом со стороны организации, то есть если эти результаты не воспринимаются как **инструмент** для получения вознаграждения. Возможен и другой вариант – повышение производительности и качества работы никак не отражаются на оплате труда. В данном случае высокая производительность труда не выступает в качестве инструмента для получения более высокого вознаграждения.

И наконец, если даже работник получает вознаграждение, соответствующее его вкладу, у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую **валентность**.

Чтобы разъяснить понятие валентности, приведем пример из совсем другой области. Экспериментатор, который помещает крысу в лабиринт, исходит из того, что крыса должна быть голодна, иначе корм, к которому она должна бежать, будет не так привлекателен для нее. Поэтому перед опытами, связанными с пищевым подкреплением, животных сутки морят голодом, и тогда валентность (привлекательность) пищи становится для них очень высокой.

### Что такое «валентность поощрений» (по Тэффи «Предпраздничное»)



«Есть, например, рассказ про маленького Фрица, сделавшего тысячи добрых дел, которые были бы не под силу самому всесовершенному Будде. В конце рассказа маленький Фриц идет по улице, и все прохожие, смотря на него, говорят: “Вот идет наш добрый маленький Фриц”. Только и всего!

Прочтя этот рассказ, русские дети убеждаются, что добрые дела вознаграждаются очень плохо, и стараются впредь сдерживать свои сердечные порывы.

Есть еще очень поучительный рассказ про маленького Генриха, который вел себя очень скверно и был в на-

казание оставлен без обеда. И «в то время как сестры и братья его ели вкусные говяжьи соусы, он принужден был довольствоваться печеным яблоком и чашкой шоколада!!»

Книга эта производит на русских детей самое развращающее действие. Я знаю двоих, которые прямо взбесились, добиваясь счастья есть печеные яблоки и пить шоколад вместо скверных говяжьих соусов».

Чтобы поддерживать трудовую мотивацию на высоком уровне, поощрения, предлагаемые работникам, должны быть для них достаточно значимыми и ценными. Некоторых людей мотивирует возможность продвижения по службе, для других важнее стабильность в работе и уверенность в завтрашнем дне, для третьих – решение интересных творческих задач, а кого-то волнуют только деньги.

Если конкретный стимул не интересен работнику, то вряд ли можно ожидать, что его мотивация будет высокой. Так, директор одного из строительных магазинов рассказывал нам, что кассирша, признанная лучшей по итогам месяца, просила не вешать ее фотографию на Доску почета.

«Все что угодно, только не это!» – чуть не со слезами умоляла она. Естественно, директор пошел ей навстречу.

Из теории Врума следует, что сила мотивации работника определяется его восприятием предстоящей работы. Задача руководителя состоит в том, чтобы формировать у работника высокую мотивацию, используя как подсказку три элемента системы Врума. Для этого надо:

1. четко ставить цели перед подчиненным и оказывать своевременную помощь в их достижении;
2. внушить работнику уверенность в том, что он получит вознаграждение за проделанную работу; показать, как именно его

усилия и рабочие результаты будут вознаграждены (действия работника выступают как инструмент получения вознаграждения);

3. предложить **наиболее** привлекательные для него вознаграждения, так как степень привлекательности предлагаемых вознаграждений может для разных работников существенно различаться.

Если предлагаемые организацией поощрения недостаточно привлекательны (валентны, в понятиях теории Врума) для работника, то он не будет стремиться работать лучше или более напряженно для того, чтобы получить их. Для решения этой проблемы необходим специальный анализ, который позволит уточнить предпочтения разных категорий персонала. Эта задача достаточно легко решается, если к разработке программ стимулирования привлекаются те категории персонала, на которые они будут направлены.



#### Внимание – проблема!

На заводе по производству пластика план выплаты бонусов, направленный на то, чтобы поощрять высокую производительность менеджеров среднего звена, вызвал у них высокую степень неудовлетворенности. Дело в том, что несколько месяцев назад было решено внести коррективы в действующую систему стимулирования, и к работе по разработке новой системы было привлечено достаточно много работников – сотрудники службы персонала, отделов контроля и маркетинга и др. – не были подключены только менеджеры, труд которых предполагалось стимулировать с помощью этих бонусов.

Высшее руководство было обескуражено тем, что новый план так же не устраивал менеджеров, как и прежний<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Levinson H. Management by Whose Objectives. In: *Managing People, Not Personnel*, 1990, pp 197-215.

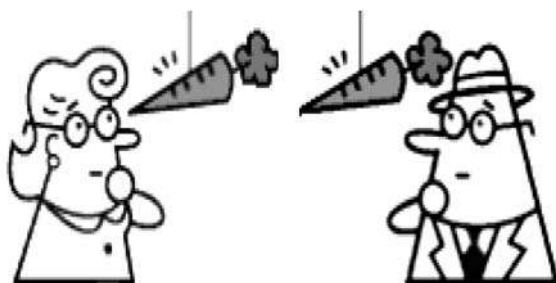
Теория ожиданий В. Врума очень практична, она дает много подсказок в отношении того, как можно повысить мотивацию работников.



### Опыт лучших компаний

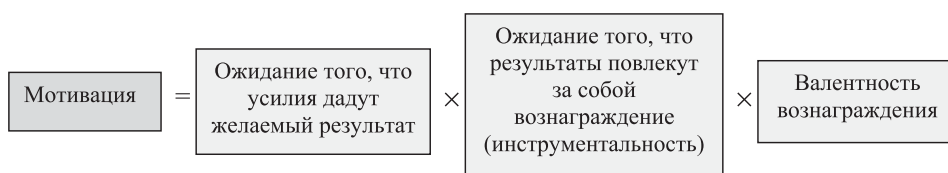
#### Поощрения в компании «Катрис-Комплект»<sup>16</sup>

В компании «Катрис-Комплект» за каждую единицу продукции, проданную сверх плана, менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — поощрение. Список поощрений составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, в театр или в музей) до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка «столик в пивном баре». И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».



Теория ожиданий утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов, то есть:

<sup>16</sup> Денисова Д. Продавец счастья. // «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.



Это значит, что мотивация будет высокой только тогда, когда и валентность, и инструментальность, и ожидания будут высокими. Это также подразумевает, что если один из компонентов будет равен нулю, то и общая сила мотивации будет равна нулю.

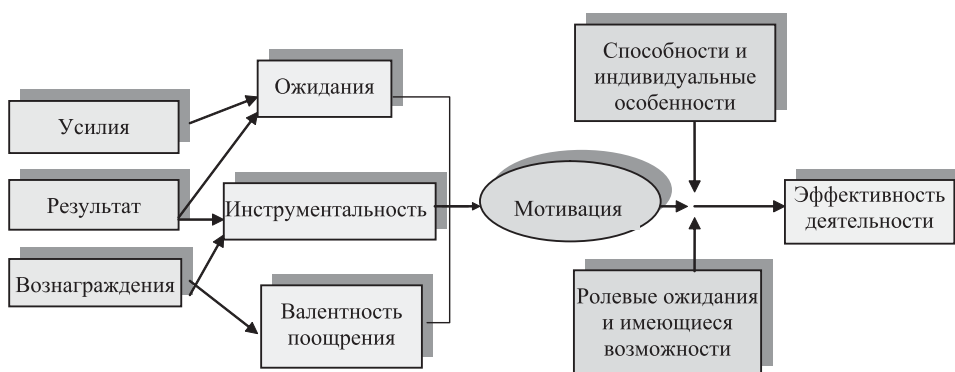


Рис 4-2. Модель теории ожиданий В. Врума

Представления Врума включают еще 2 переменные, вносящие свой вклад в результативность труда: способности и индивидуальные особенности работника, а также его ролевые ожидания и имеющиеся возможности. Не секрет, что одни люди по своим индивидуальным особенностям больше подходят для определенной деятельности, чем другие. Ясно, что высокий, физически сильный, хорошо координированный человек скорее станет хорошим баскетболистом, чем невысокий, слабый, неуклюжий человек, даже если он будет иметь очень высокую мотивацию к достижению успеха и тренироваться день и ночь. Точно так же некоторые работы и профессии требуют определенных способностей: физической силы, тактильной чувствительности, хорошего слуха, высокой координации, острого зрения, коммуникабельности и т.п.

На эффективность труда работника оказывают влияние также его ролевые ожидания, то есть понимание требований, предъявляемых к выполняемой им работе. То, насколько хорошо работники будут исполнять свою работу, зависит от их представлений о том, какой должна быть их работа и ее конечный результат. Эти представления формируются в значительной степени под давлением ожиданий окружающих, в том числе и непосредственного руководителя. Например, менеджер по персоналу может считать, что его основная обязанность состоит в организации подбора персонала. Но если руководство считает, что в обязанности этого сотрудника входит также и обучение персонала, и ведение кадровой документации, то результаты его работы могут быть признаны неудовлетворительными, хотя подбор кадров осуществляется блестяще. Конечно, такая низкая оценка рабочих показателей является не следствием низкой мотивации исполнителя, а неопределенностью его ролевых ожиданий, относительно требований к работе со стороны руководства.

Наконец, теория ожиданий подчеркивает, что высокие результаты в работе невозможны, если для этого не создано надлежащих условий. Понятно, что даже очень опытные и высоко мотивированные продавцы будут показывать очень низкие результаты, если на складе будут слишком малые запасы товара, если магазин будет расположен неудобно или если покупательная способность населения слишком мала, чтобы люди могли позволить себе приобрести товар, предлагаемый магазином.

Предложенный теорией ожиданий подход подходит не только для управления мотивацией отдельных работников, но и для усиления мотивации тех или иных профессиональных групп (молодых специалистов, менеджеров, женщин с детьми и т.п.). Этот подход оказывается особенно востребован тогда, когда существующая практика стимулирования труда оказывается не слишком эффективна и перед руководителем встает задача найти возможности исправления положения.

Было проведено много исследований, посвященных проверке теории Врума и того, насколько она помогает предсказывать пове-



дение работников. Ученые подтвердили основные положения его теории. Так, было показано, что работники, которые показывают более высокие результаты:

- ожидают видеть прямую зависимость между своими достижениями и вознаграждениями;
- у них ясные представления о том, как именно должна быть выполнена работа, и ощущение, что они сделают ее хорошо.



Запомните, это важно!

### **Рекомендации, для руководителей, вытекающие из теории ожиданий**

**1. Определите наиболее значимые поощрения для каждого из ваших подчиненных.** Для этого нужно наблюдать их поведение в различных ситуациях, выясняя у них, что они предпочитают. Возможно внедрение такой системы стимулирования, когда работник имеет возможность сам выбрать, какие стимулы, льготы он предпочел бы получить.

**2. Требуемый уровень рабочих показателей должен быть достижимым.** Если подчиненные ощущают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то их мотивация будет низкой.

**3. Свяжите поощрения с результатом.** Чтобы поддерживать мотивацию, поощрения должны быть тесно увязаны с результатами работы (оплата по результату), и работник должен получить их по возможности как можно быстрее после достижения необходимых рабочих показателей.

**4. Убедитесь, что размер поощрения соответствует достигнутому результату.** Слишком низкое вознаграждение, не имеющее особой привлекательности для работника, будет слабо мотивировать его к работе с высокой самоотдачей.

**5. Своевременно выявляйте факторы, способные снижать эффективность поощрения.**

**Всегда надо быть готовым выявить противоречие между теми методами стимулирования, которые вы используете в отношении подчиненных, и особенностями рабочей ситуации. Эффективность воздействий на мотивацию работников может снижаться при недостаточном учете ситуационных переменных, определяющих их восприятие используемых стимулов.**

Определить, какие результаты или какие поощрения значимы (важны) для сотрудников, можно несколькими способами:

- *анкетирование* позволяет быстро и точно оценить, какие виды поощрений предпочитают разные категории работников, что позволяет осуществить «индивидуальную подгонку» системы стимулирования;
- *наблюдение* за реакциями подчиненных в разных ситуациях и в ответ на разные вознаграждения;
- *беседа* – просто спросить подчиненного, какое вознаграждение он хотел бы получить или какие у него ожидания в отношении карьеры.

Грамотное определение наиболее привлекательных поощрений для своих подчиненных возможно лишь при соответствующей подготовке. Руководители всех уровней, особенно среднего и линейного, должны иметь знания в области мотивации и стремиться найти такие поощрения, которые будут привлекательными и значимыми для работников.



### **Батончики Mars: рекомендации по применению<sup>17</sup>**

*Советует Джо Оуэн, известный консультант по управлению, глава Auvian Partners*

**Батончики «Марс» нравятся многим детям. Дайте им эту шоколадку, и они съедят ее с большим удоволь-**

<sup>17</sup> Оуэн Дж. Голая правда о ... менеджменте/ М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003, с. 14.

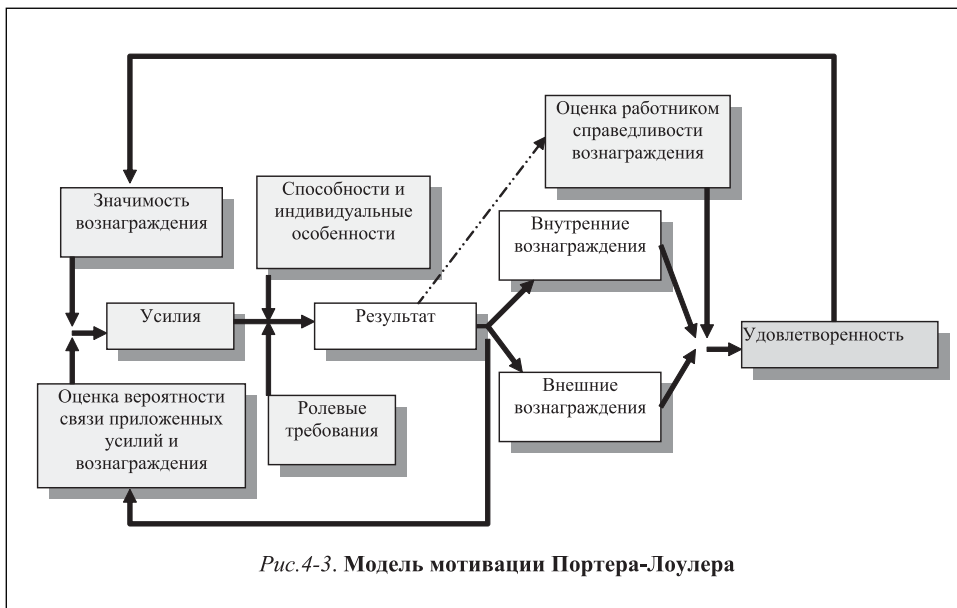
ствием, не успев сказать «спасибо». Дайте еще одну, и если ребенок по-настоящему голоден, он, возможно, съест и вторую. Дайте третью, и осилить ее сможет только очень прожорливый ребенок. Четвертая или пятая заставит попотеть даже самого опытного едока. Наконец, шестой батончик будет решительно отвергнут.

Осознаваемая полезность или ценность каждого последующего батончика «Марс» неуклонно снижается. Если вам нужно, чтобы ребенок захотел батончик, заставьте его мечтать о лакомстве. Еще лучше – заставьте ребенка заслужить его, и тогда значение вознаграждения окажется во сто крат выше. Не давайте больше одного «Марса» за раз. Искать расположения сладкоежки с помощью шести батончиков неразумно.

## КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, названный комплексной моделью мотивации. Их модель включает пять основных элементов (рис. 4-3):

- затраченные усилия;
- оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
- достигнутые результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.



*Рис.4-3. Модель мотивации Портера-Лоулера*

Согласно представлениям Портера и Лоулера, эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли. Вернитесь к схеме на с. 131, и вы увидите, что это элементы модели Врума.

Интенсивность усилий, затрачиваемых для получения результата, в свою очередь зависит от значимости вознаграждения и возможности получить за свои усилия соответствующее вознаграждение ( $\approx$  ожиданиям и инструментальности в теории ожиданий В. Врума. Оценка справедливости вознаграждений – тоже знакомый нам элемент. Это теория Адамса (если вы забыли ее, прочитайте еще раз).

Итак, авторы совместили представления двух процессуальных теорий – теории справедливости Адамса и теории ожиданий Врума. Однако самое интересное здесь – это то место, которое в модели занимает удовлетворенность работника, и как она влияет на результаты деятельности.

Достижение результата может повлечь за собой не только внешние вознаграждения (денежные стимулы, продвижение по службе, моральные стимулы), но и внутренние (самоуважение, ощущение самореализации, чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, интерес к самому процессу труда). Удовлетворенность работника зависит также от оценки им справедливости вознаграждений за достигнутые результаты. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника.

Еще в 30-е годы исследователями в США была установлена связь между удовлетворенностью работой и производительностью труда (вспомните Школу человеческих отношений, хоторнские эксперименты доктора Мэйо). Долгое время потом было принято считать, что высокие трудовые результаты являются следствием высокой удовлетворенности работников (то есть довольные работники работают лучше). Однако многочисленные исследования не показывали такой простой и однозначной картины. Есть данные, подтверждающие вывод Школы человеческих отношений. Есть данные (и их не меньше), опровергающие этот вывод, а именно: высокая удовлетворенность приводит к снижению производственных результатов. То есть работник может быть очень удовлетворен условиями труда, отношениями с коллегами, руководством, зарплатой – и при этом работать спустя рукава.

В большом числе исследований показано, что связь между удовлетворенностью и производительностью вообще отсутствует. А известный социолог Питер Друкер вообще считает, что исследование отношения человека к своей работе – дело аморальное. По его мнению, никому, кроме самого работника, не должно быть дела до того, какие чувства вызывает у него работа.

Представления Портера и Лоулера помогают объяснить эти разноречивые результаты. Можно видеть, что удовлетворенность трудом связана с результатами, но не напрямую, а через контур обратной связи и опосредована оценкой значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта

удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений.

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.

### **Удовлетворенность работой и производительность**

Для лучшего понимания того, как падение удовлетворенности может отразиться на рабочих показателях, важно понимать, в чем проявляется низкая удовлетворенность работой. Приведем список наиболее распространенных поведенческих и эмоциональных проявлений падения удовлетворенности работой:

- ↪ раздражительность, повышение склонности к конфликтам на работе;
- ↪ опоздания на работу;
- ↪ утомляемость, снижение готовности к работе с высокой самоотдачей;
- ↪ учащаются невыходы на работу по болезни;
- ↪ нарушения исполнительской и технологической дисциплины;
- ↪ явный или скрытый саботаж, повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании;
- ↪ пререкания с руководителем;
- ↪ снижение интереса к выполняемой работе;
- ↪ склонность к смене места работы;
- ↪ снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и с руководством.

Многочисленные исследования обнаружили значимую устойчивую негативную связь между удовлетворенностью работой и текучестью кадров (то есть чем выше удовлетворенность, тем ниже текучесть кадров, и наоборот, чем ниже удовлетворенность, тем выше текучесть кадров). Показано, что чем больше времени люди ощущают на работе положительные эмоции, тем выше их удовлетворенность работой и, как следствие, ниже вероятность, что у них возникнет желание уволиться по собственному желанию<sup>18</sup>.

Кроме того, также была выявлена несколько меньшая негативная связь между удовлетворенностью и абсентеизмом, т.е. пропусками работы как по уважительным, так и по неуважительным причинам (больничные и прогулы, проще говоря).

Естественным проявлением снижения уровня удовлетворенности работой является снижение производительности и качества труда работников и падение эффективности деятельности тех подразделений, в которых работают неудовлетворенные работники, что, в свою очередь, ведет к ослаблению компании в целом. Поэтому для руководителя важно своевременно заметить поведенческие проявления неудовлетворенности, определить ее источники и принять оперативные меры по коррекции этого состояния.

В качестве основных причин, снижающих удовлетворенность своим трудом, работники разных российских организаций чаще других называют следующие факторы:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- плохие условия труда;
- недостаточный уровень социальной защиты;
- неуверенность в завтрашнем дне.

<sup>18</sup> Fisher C.D.& Noble C.S. Affect and Performance. A Within Persons Analysis. Academy of Management, Toronto, 2000.

Таким образом, для большинства работников на первый план выходят базовые потребности и невозможность их удовлетворения.

Для западных стран характерны другие тенденции. Большой объем данных, собранных в Великобритании, показывает, что основными причинами снижения удовлетворенности сотрудников своей работой являются следующие:

- отсутствие интересных задач и невозможность реализовать свои способности;
- недостаток внимания со стороны руководителей;
- несовершенные методы оценки эффективности работы и управления карьерой;
- дразги и конфликты внутри организации.

Можно видеть, что для людей, живущих в Великобритании, ключевые факторы, снижающие их удовлетворенность работой, несколько иные, чем для россиян. На первый план здесь выходят проблемы, связанные с потребностями, которые в иерархии Маслоу относятся к трем верхним уровням.

Для руководителей, решивших предпринять целенаправленные шаги для повышения удовлетворенности (и усиления мотивации) своих сотрудников, важно начать с оценки наличной ситуации. Прежде чем тратить время и деньги на разработку и внедрение программ, призванных повысить настрой персонала на высокую самоотдачу в труде, следует нейтрализовать действие основных демотиваторов, убивающих позитивный настрой на работу в условиях, которые сложились в компании (в регионе, в стране). Для этого следует выявить причины возможной неудовлетворенности персонала своим трудом и разработать эффективные стратегии и средства устранения негативного действия соответствующих факторов или по меньшей мере их ослабления.



Отдельная тема – это отношение персонала к тем формам поощрения, которые используются в их компании. Низкий уровень удовлетворенности работой в организации может быть обусловлен не только состоянием рабочей среды, но и тем, как работник воспринимает используемые организацией поощрения. Удовлетворенность работника получаемыми поощрениями может зависеть от следующих факторов:

- 1. Удовлетворенность получаемыми поощрениями является функцией от размера получаемого поощрения** и от того, сколько, по мнению работника, он должен получить. Это заключение основано на сравнениях, которые производят работники. Если работник считает, что он получает меньше, чем ему, по его мнению, положено, он будет испытывать неудовлетворенность.
- 2. На удовлетворенность работника оказывает влияние то, каким будет результат сравнения себя с другими работниками.** Люди стремятся сравнивать свои усилия, навыки, положение и рабочие результаты с усилиями, навыками, положением и рабочими результатами других работников. Они сравнивают и поощрения, то есть свой вклад с вкладом других работников по отношению к получаемым поощрениям. Это сравнение обсуждалось выше при обсуждении теории справедливости Дж. Адамса.
- 3. Удовлетворенность складывается из удовлетворенности внутренними и внешними поощрениями.** Внутренние поощрения связаны с самим процессом выполнения работы. Примерами внутренних поощрений является чувство удовлетворенности от хорошо выполненной работы, достижения высокого результата и реализации поставленных целей. К внешним поощрениям относятся финансовые стимулы (зарплата, премии и т.п.), дополнительные льготы, продвижение и т.д. Оба типа поощрений важны для работников, поскольку они отвечают их разным потребностям. Взаимоотношения между поощрениями и удовлетворенностью являются динамическими: они изменяются по мере изменения как самих работников, так и их окружения.

- 4. Работники различаются по тому, каких поощрений они желают, и по тому, насколько различные поощрения значимы для них.** Предпочтение определенных поощрений зависит от возраста работника, от положения, которого он достиг в организации, и от других факторов.
- 5. Некоторые внешние поощрения являются высоко значимыми для работников и обеспечивают их удовлетворенность, поскольку они приводят к другим поощрениям.** Например, деньги обеспечивают престиж, социальную и финансовую независимость, ощущение безопасности и т.д.

Ряд исследований подтверждает представления Портера и Лоулера о том, что высокая эффективность влечет за собой высокую удовлетворенность работой. Таким образом, представления Портера-Лоулера частично объясняют те неоднозначные взаимоотношения между удовлетворенностью и эффективностью труда, которые прежде ставили в тупик многих исследователей, занимающихся этой проблемой.

Модель Лоулера-Портера дает руководителям достаточно простора для стимулирования высоких рабочих результатов через усиление трудовой мотивации подчиненных. Однако успех здесь возможен лишь при хорошем понимании психологии подчиненных, особенностей их восприятия работы и рабочей ситуации.

\* \* \*

Подводя итог рассмотрению процессуальных теорий, еще раз подчеркнем одну мысль: **мотивация возникает в голове, в душе и сердце** сотрудника. Это не простой результат действия совокупности мотивирующих воздействий, идущих от организации и руководителя. Мотивация появляется как **результат восприятия и оценки** своего труда в организации и комплекса мотивирующих воздействий, направленных на него.

Если перевести эту мысль на совсем простой язык, то мотивировать работника – не значит дергать за определенные ниточки. Сила мотивации, с точки зрения процессуальных теорий, будет за-

висеть от оценки работником того, **как, по его мнению**, дергают за эти ниточки. Эти теории помогают объяснить, что происходит в головах работников, и понять – и даже предсказать – реакции людей на требования руководителей.

Процессуальные подходы очень тесно связаны с практикой, и они могут оказать большую помощь руководителям в понимании поведения подчиненных.

Отдельные недостатки процессуальных подходов могут быть преодолены, если руководители четко устанавливают стандарты приемлемой работы и справедливую систему поощрений. Следует также не забывать, что хотя валентность различных поощрений для разных людей может быть разной, удовлетворение, получаемое от хорошо выполненной работы, одинаково приятно для всех.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### *Контрольные вопросы*

Один из профессоров Стэнфорда как-то сказал, что если бы все преподаватели их школы бизнеса, кроме одного, получили миллион долларов, а один человек получил один миллион и один доллар, все остальные явились бы в кабинет декана требовать объяснений.



### *Почему?*

Взрослый дал двум детям по конфете. Один ребенок при этом обрадовался и сказал «спасибо», а другой бросил конфету на землю и со слезами ушел прочь.



Перечислите как можно больше возможных причин такого поведения второго ребенка.

Как можно эту ситуацию перенести на вопросы премирования работников?

### *Притча о гончаре и мальчишках*

Жил на свете старый гончар. Он делал горшки, продавал их на базаре и на это жил.

Но вот повадились соседские мальчишки бить его горшки. Он и просил их не делать этого, уговаривал, ругал, жаловался их родителям – ничего не помогало.

Тогда он позвал мальчишек к себе во двор и сказал, что за каждый разбитый горшок будет платить им рубль. Мальчишки обрадовались, перебили все горшки, получили деньги и убежали.

На следующий день гончар сказал, что денег у него мало, платить он может только 50 копеек. Мальчишки опять перебили все горшки, получили свои деньги и убежали.

Следующий день опять повторилось то же самое, только за каждый разбитый горшок гончар заплатил только 20 копеек.

На следующее утро ребятня опять прибежала во двор. Старик вышел к ним и сказал: «Денег, ребятки, у меня почти совсем не осталось, потому что продавать мне было нечего. Теперь за каждый разбитый горшок я могу платить только одну копейку».

«Нашел дураков бесплатно бить твои горшки!» – возмутились мальчишки.

Больше горшков они не били.



Объясните поведение мальчишек, используя теоретический подход В. Врума.



### *Ситуация для анализа*

«Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник — на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной карьере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться, — ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».



**Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу? Какой теоретический подход помогает понять ее поведение?**



### *Ситуация для анализа*

Эту историю рассказал Абрахам Маслоу.

«В бытность студентом мне доводилось подрабатывать в столовых отелей и в ресторанах. Где-то в 1925 году я подписал с руководством одного курортного отеля договор о том, что в течение

лета буду работать в нем официантом. Однако вскоре меня перевели на должность помощника официанта, который получал куда меньшую зарплату и, как вскоре выяснилось, вообще не мог рассчитывать на чаевые. Я оказался в крайне сложной ситуации: денег, которые позволили бы мне вернуться домой, у меня не было, искать другую работу в том же месте было уже поздно, начальник же пообещал мне, что очень скоро он переведет меня на должность официанта, и, надо сказать, я ему поверил. Месячный доход помощника официанта, лишённого чаевых, мог составлять от десяти до двадцати долларов. Работать приходилось без выходных, по четырнадцать часов в сутки. Мало того, этот самый начальник попросил работников в дополнение ко всем прочим обязанностям еще и готовить салаты, поскольку, де, человек, занимавшийся их приготовлением, отлучился на несколько дней. Дни проходили за днями, а работник этот так и не появлялся. Через две недели нам стало понятно, что хозяин попросту морочит нам голову, пытаясь сэкономить лишние доллары.

И наконец на празднование Дня независимости в отель съехались более трехсот гостей, вследствие чего нас попросили остаться в отеле на ночь для приготовления какого-то сногсшибательного десерта. Работники ответили на это предложение согласием, однако на следующий день после того, как на праздничный стол было подано первое блюдо, все мы отказались продолжать работу и разошлись кто куда. Разумеется, в финансовом отношении мы жертвовали очень многим, потому что найти хорошую работу было уже невозможно, однако ненависть к хозяину и желание отомстить ему оказались столь сильными, что я и теперь, через тридцать пять лет, помню, какое удовлетворение принес сделанный нами шаг».



**Как вы объясните поведение работников? Какая теория лучше всего помогает понять механизмы таких реакций?**

## ГЛАВА 5. ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЙ Б.Ф. СКИННЕРА



Один из топ-менеджеров, озабочившись вопросом, как эффективно управлять большим коллективом, обратился к своему другу, консультанту по управлению. Тот отшутился, посоветовав изучить книгу по служебному собаководству, там, мол, есть ответы на все твои вопросы.

Совет, конечно, циничный, однако в большой мере такие взгляды получили широкое распространение благодаря американскому ученому Б.Ф. Скиннеру. Он описал законы поведения, которые в его изложении были так же логичны и строги, как законы математики. При этом все они были подтверждены экспериментально.

### **Беррес Фредерик СКИННЕР (1904-1990)**

Беррес Скиннер родился 20 марта в небольшом городке Саскуэханне (шт. Пенсильвания). Его отец был юристом, а мать – интеллигентной домохозяйкой с сильным характером. Они воспитывали его в старых традициях упорного труда.



Беррес был активным, очень развитым ребенком, который любил природу, поделки и обожал школу. Потом он поступил в колледж Гамильтона в северной части штата Нью-Йорк. Юноша с трудом вписывался в тамошнюю жизнь, не любил студенческих вечеринок и футбол. Он хотел стать писателем. Сначала он писал заметки в школьную газету, затем пытался писать стихи и короткие рассказы. Когда он закончил колледж, то отдал себе кабинет на чердаке родительского дома, чтобы писать, не отвлекаясь на другие дела.

Потом он писал статьи в газеты по вопросам труда, какое-то время путешествовал. Затем решил продолжить обучение в Гарварде. Там он в 1931 получил степень доктора и до 1936 продолжал исследовательскую работу.

В 1936 он переехал в Миннеаполис и начал преподавать в Университете Миннеаполиса. Там он встретил Ивонну Блю, и они поженились. У них было две дочери, младшая из которых прославилась как первый ребенок, выросший в одном из изобретений Скиннера – «воздушной колыбели». Это нечто среднее между детской кроваткой и манежем со стеклянными стенками и кондиционированием воздуха, и сооружение очень напоминало аквариум, в который положили младенца.

В 1948 его пригласили в Гарвард, где он работал до конца жизни. Он был очень активным ученым, вел широкую исследовательскую работу, под его руководством были написаны сотни диссертаций.

И хорошо, что он не стал писателем или поэтом – он является одной из звезд первой величины в созвездии лучших психологов.

Теория подкреплений, предложенная Б.Ф.Скиннером, стоит особняком от остальных подходов к трудовой мотивации. Скиннер рассматривает мотивацию как циклический процесс научения,



в котором последствия поведения в прошлом влияют на последующие действия человека. Этот процесс может быть представлен в следующем виде (рис. 5-1):

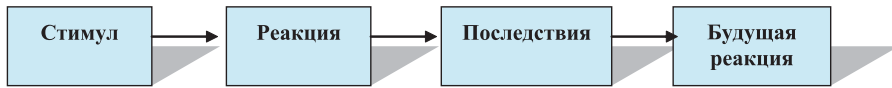
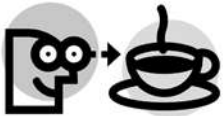


Рис 5-1. Модель теории подкрепления

Любое поведение (реакция), вызванное определенной ситуацией или событием (стимулом), является причиной определенных последствий. Если эти последствия позитивны, то любое живое существо будет стремиться максимизировать их, действуя таким же образом. Если последствия были неприятными (негативными), то оно будет стремиться так изменять свое поведение, чтобы избежать этих последствий. Например, крыса будет нажимать на рычаг, если за такие действия она получает пищу, и не притронется к кормушке, если кормушка находится под током. Точно так же работники будут делать то, за что им платят зарплату, и не делать то, за что наказывают (например, не нарушать правила внутреннего распорядка, если знают, что это сопровождается выговором или депремированием).



Улыбнитесь

### Как заставить солдат посещать молитву?

Бенджамин Франклин, известный американский государственный деятель и изобретатель, занимался в молодости еще и военным делом. Однажды он строил линию фортов для защиты северо-западной границы. Священник одного такого форта пожаловался Франклину, что солдаты не посещают молитву. Зная, что всем им полагалась каждый день порция рома, Франклин предложил священнику взять на себя обязанность раздатчика и выдавать ром после молитвы.

Священник последовал его совету. Впоследствии Франклин записал в своем дневнике: «Никогда еще на молитву не приходили так регулярно и пунктуально».

## МЕТОДЫ МОДИФИКАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ

Руководитель, который хочет изменить поведение работника, должен изменять последствия этого поведения. Например, если человек часто опаздывает, его можно замотивировать к тому, чтобы приходить вовремя (изменение поведения), если руководитель будет выражать явное одобрение каждый раз, когда работник приходит на работу вовремя или раньше (изменение последствий), а не принимать это как должное. Склонность к опозданиям может быть существенно меньше, если руководитель будет выражать сильное неодобрение при каждом опоздании подчиненного.

Другая сторона этой проблемы - это то, что люди стремятся достигать целей в работе, потому что они научились на собственном опыте, что такое поведение дает им возможность получить поощрение. Такая связь между поощрением и подкрепляемым поведением называется **законом эффекта**.

Есть несколько способов вызвать желательное поведение или избежать нежелательного:

- подкрепление;
- избегание;
- угашение;
- наказание.

## Подкрепление

Подкрепление – это такие стимулы, которые увеличивают вероятность желательного поведения. Поощряется или подкрепляется желательное поведение через позитивные последствия, например, такие, как похвала. Если позитивное подкрепление имеет ценность для работника, оно будет давать результат в виде улучшения работы. Следует, однако, отметить, что позитивное подкрепление, имеющее ценность для одного работника, может не иметь ценности для другого.



### **Программа подкрепления, принятая в *Emery Air Freight Company***

*Emery Air Freight Company* – компания, занимающаяся грузовыми контейнерными перевозками. Перед компанией встала острая проблема недозагрузки контейнеров. Заполнение контейнеров было очень низким, в среднем на 45%, и руководство поняло, что они в прямом смысле в значительной мере «перевозят воздух». Компания поставила перед собой задачу – добиться большей загрузки контейнеров.

Используемый подход включал в себя следующие методы:

1. Регулярное информирование работников о достижении ими конкретных целей (загрузка контейнеров).
2. Подкрепление улучшений через похвалу и признание достижений.

Результаты внедрения этой программы были впечатляющими. В 80% ситуаций загрузка контейнеров возросла с 45% до 95%. Экономия от более рациональной загрузки контейнеров превысила 500 000 долларов за год и превысила 2 миллиона долларов за первые три года. В результате *Emery* начала использовать подобную систему подкрепления для решения проблем клиентов по телефону и для расчета размеров контейнеров для перевозки бандеролей.

Многочисленными экспериментами доказано, что немедленное подкрепление является более действенным. Это позволяет объяснить поведение некоторых сотрудников, которые по своим задаткам, опыту, квалификации, казалось бы, должны показывать очень высокие результаты, но работа стоит у них далеко не на первом месте. Если провести анализ с точки зрения теории Скиннера, то станет понятным, что человек часто предпочитает то поведение, которое дает ему немедленное подкрепление (пообщаться с друзьями, выйти в Интернет, попить кофе). Отсроченное поощрение за хорошее выполнение работы или наказание за ее невыполнение воспринимается как малозначимое. В данном случае человек выбирает то поведение, которое приносит немедленное поощрение.



### Опыт лучших компаний

#### **Борьба с ошибками в компании «Инвитро»**

«Инвитро» – самая крупная негосударственная медицинская лаборатория в России. Более 200 сотрудников ежедневно обслуживают в среднем около 1500 пациентов. Объем работ превышает 5,5 тыс. тестов в день (нередко для одного пациента проводится несколько исследований).

В «Инвитро» сегодня на 1,5 млн. тестов в год приходится чуть больше 100 ошибок. Еще несколько лет назад уровень в 100 ошибок считался приемлемым показателем за месяц, при этом объемы работ были значительно ниже. Истоки ошибок кроются в человеческом факторе – усталости и рассеянном внимании, вызванными рутинной работой. Когда объемы заказов были небольшими – 200–500 пациентов в день, проблема решалась легко. В «Инвитро» набирали новых сотрудников и выстраивали посменную работу так, чтобы люди не уставали. С развитием бизнеса такой способ решения проблемы стал нерентабельным. «Необходимо было придумать нечто такое, что встрянуло бы людей и добавило в рутинную деятельность элемент игры», – вспоминает Александр Островский, генеральный директор «Инвитро».

В начале 2001 года на одном из заседаний топ-менеджмента у гендиректора родилась идея премировать сотрудников за выявленные ими свои или чужие ошибки. «Но за ошибки надо наказывать, а не поощрять», – возразили менеджеры. «Если наказывать, люди будут бояться и начнут скрывать брак», – возразил директор. После месячного обсуждения сторонников эксперимента среди менеджеров стало значительно больше. «Мы поняли, что игра “найди ошибку” – это дешевый способ получения информации, поскольку убытки от некачественной работы могут намного превысить расходы на бонусы», – рассказывает Светлана Крупина, руководитель отдела маркетинга “Инвитро”. – Введя необычную систему премирования, мы сможем не только минимизировать брак, но и наладить канал поступления информации о проблемах».

Руководители компании объявили во всех подразделениях о начале эксперимента. Сотрудники должны были сдавать своим руководителям листочки с записями, где указывалось имя работника, выявившего несоответствие, суть ошибки и время ее регистрации. За одну выявленную ошибку в «Инвитро» решили платить 50 рублей, а суммарную премию за выявленный брак выдавали в конце месяца.

Уже к концу третьего месяца компания выплатила сотрудникам около 5 тыс. рублей за сотню выявленных ошибок.

Через полгода после начала эксперимента процедура сообщения о выявленных ошибках решили оптимизировать. В каждом отделе были заведены специальные «Журналы проблем». Проблемам (руководители «Инвитро» убеждены, что это более позитивное понятие, чем «ошибка») присвоили коды. В журнал теперь вносились не только имя сотрудника, заметившего несоответствие, время регистрации, суть ошибки, но и код конкретной проблемы. Подобный способ отчетности позволял легко выделить часто повторяющийся брак, выявить и устранить системные сбои. «Однажды при анализе проблем

мы заметили, что одну и ту же ошибку в течение месяца повторял один и тот же сотрудник,— рассказывает Елена Кондрашева.— Когда мы стали выяснять причины происходящего, то выяснили, что за время отпуска этого работника в производственный процесс были внесены технологические изменения, о которых ему просто забыли сказать». Еще через несколько месяцев бумажный журнал трансформировался в электронную версию и стал более доступен. Любой сотрудник в любое время мог занести туда сведения о проблемах, которые в режиме онлайн отслеживал секретарь, или посмотреть на ошибки, которые вписали в журнал другие сотрудники.

Эксперимент проводился два года. Как утверждает руководство «Инвитро», опыт необычного поощрения помог выявить и решить ряд проблем. Учет ошибок показал, что 98% брака допускается всего на нескольких этапах работы. Самыми проблемными зонами оказались точки регистрации – здесь в фамилиях пациентов часто допускались ошибки, путались адреса и проч. Чтобы исправить ситуацию, в компании перешли на систему штрих-кодов. Кроме этого, чтобы избежать неточностей, данные о пациенте при регистрации стали вноситься печатными буквами. Еще одной проблемной зоной была курьерская служба. Чтобы сократить время на дорогу, были стандартизированы маршруты к постоянным партнерам и введены путевые листы с контрольными сроками (когда курьер забирает анализы из процедурного кабинета, когда привозит их в лабораторию, когда забирает результаты и когда доставляет их клиенту).

Главным результатом стал выработанный у сотрудников «рефлекс» информирования об ошибках. Электронный «Журнал проблем» по-прежнему ведется, и каждый месяц в него поступает около 100 записей.

### **Борьба с браком в мебельной компании «Шатура»**

В ОАО «Мебельная компания “Шатура”» сотрудники уже десять лет работают под лозунгом «Не при-

нимай брак, не производи брак, не передавай брак дальше». Если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если работник допускает брак и передает его дальше и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. По словам **Валентина Зверева**, генерального директора компании, система с 1994 года работает настолько хорошо, что улучшать ее или отказываться от опыта в «Шатуре» не видят смысла. Процент брака в компании снизился с единиц до 0,012.

Организации используют различные поощрения для привлечения и закрепления работников и для того, чтобы мотивировать их к достижению личных и организационных целей. Руководители, желая добиться от подчиненных желательного поведения и нужных рабочих результатов, используют такие поощрения, как оплата, переводы, продвижение по службе, похвала и признание заслуг работника. Приведем несколько примеров использования позитивного подкрепления в практике работы нескольких западных компаний.



### Опыт лучших компаний

#### **Стимулирование посещаемости на заводах «Тойота» в США**

Для «Тойота» явка персонала на работу чрезвычайно важна, поскольку бережливое производство укомплектовано высококвалифицированными кадрами, и каждый сотрудник является частью команды. Премия за отличную явку получают те сотрудники, у которых в течение года не было ни одного дня пропуска работы (при этом невыход на работу по болезни и другим

уважительным причинам тоже считается пропуском). Те, кто удостоен такой награды, приглашаются на большой банкет. Там проводится лотерея, в которой разыгрывается около десяти автомобилей «Тойота» последних моделей. Премию за отличную явку получают 60-70% сотрудников «Тойота». Это значит, что они не пропустили ни одного дня и ни разу не опоздали.

### **Положительные эмоции в качестве подкрепления (компания «Таппервэр»)**

Главной задачей руководства «Таппервэр» (сетевая компания, занимающаяся продажей пластиковой посуды) является мотивация более 80 тысяч торговых агентов, а главным средством – собрание. Каждый понедельник вечером все продавцы приходят на собрание по подведению итогов. На собрании каждый торговый агент выходит на сцену в порядке, обратном объему продаж за прошлую неделю, во время процедуры подведения итогов работы. Коллеги приветствуют их общим вставанием. Почти каждая женщина, если она сделала хоть что-нибудь, получает брошку или значок – или несколько брошек или значков. Затем они повторяют всю процедуру, выходя небольшими группами. С одной стороны, это довольно утомительная процедура, которой нельзя избежать. А с другой стороны, она пронизана положительной атмосферой: каждый выигрывает; все мероприятие идет под аплодисменты и большую шумиху; вся процедура оценки неформальна и не перегружена бумагами. Вся система в «Таппервэр» нацелена на создание поводов для хороших новостей и прославление победителей. Каждую неделю происходит несколько подведений итогов. Например, выявление агента, который добился наибольшего роста продаж за прошедшие восемь недель. Каждый год проводится 30 Дней юбилея, во время которых 15 тысяч человек награждаются всевозможными знаками отличия и призами. Это среда, которая максимально нацелена на использование положительного подкрепления.



### ***Внутренние и внешние поощрения***

Подкрепления могут быть как внешними (деньги, похвала, награды и т.п.), так и внутренними (интерес к заданию, возможность роста, самореализации и т.п.). И те и другие могут направлять и контролировать деятельность человека и служить источником удовлетворения. На практике при формировании желательного поведения руководители, (преподаватели, родители) в основном опираются на внешние награды. При этом они исходят из того, что внешнее поощрение будет положительно сказываться на внутреннем интересе человека к заданию

Однако при определенных условиях между внешними и внутренними наградами могут возникать негативные взаимосвязи. Например, добавление внешних стимулов (оценок) в деятельность, к которой у школьников есть внутренний интерес, способно преобразовать захватывающую деятельность в такое поведение, которое не будет выполняться без дополнительного внешнего давления. Поэтому чтобы поддержать в учениках внутреннюю мотивацию к обучению, рекомендуется использовать внешние поощрения разборчиво. На практике лучше свести внешнее давление к минимуму, если задание интересно и скорее всего будет выполнено и так. Внешнюю награду стоит давать в том случае, когда задача неинтересна и дети при обычных условиях не будут ее выполнять.

Такой же эффект наблюдался и в добровольческих организациях: предложение оплаты за добровольную деятельность снижает интерес к самой деятельности.

Итак, главное в формировании желательного поведения:

- положительное подкрепление любого успешного действия исполнителей;
- изыскание любых возможностей для информирования сотрудников о том, какое поведение компания считает желательным.

Кто-то из очень умных людей сказал, что главное здесь – «поймать работника в тот момент, когда он делает что-то правильно, и поощрить за это».



### Говорит Джек Уэлч, глава *General Electric*<sup>19</sup>

«... мы часто находили повод для праздника: например, получив заказ стоимостью 500 долларов на пластиковые гранулы, по пути домой мы заходили выпить пива. Мы включали каждого нашего клиента с заказом от 500 долларов в «Клуб 500», вешали его имя на стену и устраивали вечеринку после каждой десятки новых членов «Клуба».

Мы отмечали свои успехи в Селкерке и Питтсфилде вечеринками с бочонками пива и пиццей в середине 60-х- – задолго до того, как они вошли в моду среди компаний Силиконовой долины!»

Запомните, это важно!



### Когда поощрения не имеют мотивирующей силы

- ☞ Если поощрение создает у человека впечатление, что им манипулируют.
- ☞ Если человеку стыдно за свои поступки.
- ☞ Если поощряется деятельность, которая сама по себе нравится человеку и которую он с удовольствием выполняет без всяких наград.
- ☞ Если поощрения не связаны с достижениями.
- ☞ Если поощряются как хорошие, так и средние результаты.
- ☞ Если поощрения превращаются в обычную рутинную процедуру.

<sup>19</sup> Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 52.

Организации обычно получают от своих работников то, что они подкрепляют

Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы подкреплять желательные виды поведения. Например, льготы за выслугу лет будут поощрять именно длительную работу в организации, премии за отсутствие брака – качественную работу и т.п.

Однако достаточно часто можно наблюдать картину, когда руководители, провозглашая какие-то цели, используют для их достижения средства, которые вступают в противоречие с заявленными целями. Например, «Наша задача – избавиться от пассивности и безынициативности персонала», однако вся система поощрения направлена при этом не на стимулирование инициативы и развитие творчества, а на поддержание дисциплины и исполнительности.



### Внимание – проблема!

Хорошей иллюстрацией того, как можно тормозить любые проявления творческой активности работников, может служить система поощрений, бывшая в ходу в свое время в компании U.S. Forest Service. Если сотрудник U.S. Forest Service желал внедрить какое-то усовершенствование, ему предлагалось заполнить огромную четырехстраничную форму. В одном из региональных отделений компании, в котором работало около 2500 сотрудников, за четыре года было передано на рассмотрение всего 252 идеи (одно инновационное предложение на человека за сорок лет)!

U.S. Forest Service решила изменить эту систему. Теперь работник, желающий предложить какую-либо идею, может воспользоваться электронной почтой и быстро отправить краткое сообщение по соответствующему адресу. Если в течение тридцати дней он не получает ответа руководства, работник может внедрять свое предложение, считая, что получил молчаливое одобрение. В первый же год после введения новой процедуры сотрудниками компании было выдвинуто 6000 новых предложений.

Ниже приведена таблица, в которой представлены часто наблюдающиеся в разных организациях расхождения между заявляемыми целями и реальной практикой стимулирования.

Таблица 5-1

**Заявляемые цели и показатели,  
по которым производится поощрение**

<i><b>Мы надеемся на...</b></i>	<i><b>Мы премируем за...</b></i>
Долгосрочный рост рабочих показателей; повышение ответственности	Квартальные достижения
Командную работу	Индивидуальные усилия
Постановку целей, требующих приложения особых усилий	Выполнение поставленных задач; объема работы
Сокращение штата; сокращение издержек	Подбор кадров; набор новых работников
Вовлеченность всех в достижение высокого качества	Действия в соответствии со стандартами, правилами и регламентами, даже если они и являются несовершенными
Энтузиазм, проявление инициативы	Согласие с начальством
Своевременное выявление недостатков	Доклады о благополучном положении
Работу в команде и сотрудничество	Лучших работников команды
Предложение инноваций и готовность идти на риск	Проверенные методы и отсутствие ошибок
Развитие профессиональных навыков	Технические достижения и завоевания
Заинтересованность и самостоятельность сотрудников	Жесткий контроль над действиями и ресурсами
Высокий уровень достижений (результат)	Затраченные усилия (процесс)

Хочется еще раз напомнить, что декларации и заявления о намерениях, не подкрепленные реальными действиями руководства, не принесут желаемых результатов. Сотрудники очень быстро понимают, чего на самом деле хочет руководство. Вот что сказал об этом один менеджер транснациональной промышленной корпорации: «В нашей компании инновационные инициативы очень приветствуются — после 23.30».

### ***Избегание***

Избегание связано со стремлением избавиться от негативных последствий нежелательного поведения, результатом чего является снижение частоты нежелательных реакций. Например, более интенсивная работа сотрудника с целью более быстрого ее завершения может иметь в основе стремление избежать критики, нотаций или выговора со стороны руководителя.

При этом следует помнить об опасности игнорирования особенностей человеческой психологии. Так, люди склонны болезненно реагировать на ситуацию, когда их старания и предложения, направленные на повышение эффективности труда, приводят только к большей нагрузке в работе, без какой-либо компенсации со стороны компании и без дополнительных поощрений. Это убивает всякую инициативу. Не случайно, наверное, сложилась поговорка, что инициатива наказуема.

### ***Угашение***

Угашение — это снижение частоты проявления и постепенное исчезновение таких форм поведения, которые никак не подкрепляются. Для того чтобы прекратить нежелательное поведение, руководитель может перестать подкреплять его. Если подкрепление отменяется, индивиды продолжают демонстрировать привычное поведение в течение некоторого времени; через какое-то время частота и интенсивность такого поведения снижаются, и постепенно оно исчезает совсем. Например, руководитель может не поддерживать попытки подчиненных выставлять в невыгодном свете своих коллег, не проявляя интереса к подобной информации и отбивая таким образом привычку к подобному поведению.

## ***Наказание***

Если возникает необходимость заставить работников отказаться от нежелательного поведения, руководитель может прибегнуть к наказанию. Наказание предполагает использование в отношении работника неприятных или нежелательных для него последствий конкретного поведения. Примеры наказуемого поведения: прогулы, опоздания, нарушения правил техники безопасности, грубость клиентам, воровство, пьянство и употребление наркотиков на рабочем месте и т.п. В качестве наказаний может выступать критика, лишение премии, понижение в должности или угроза увольнения. Наказания призваны снизить частоту проявления или полностью прекратить нежелательное поведение.

Однако важно помнить, что наказание может остановить нежелательное поведение, но оно не показывает сотрудникам, какое поведение на самом деле ожидает от них руководство.



**Наказание может остановить нежелательное поведение, но не учит желательному поведению.**

И важно помнить еще одну вещь – наказание, особенно если оно воспринимается как несправедливое, снижает заинтересованность работников в достижении целей организации, убивает в них желание трудиться с полной отдачей сил.



**Говорит Ральф Ларсен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор компании *Johnson & Johnson***

Ларсен считает, что штрафы – это не самый лучший способ пробуждать в людях лучшие качества.

«Поставленные задачи, разумеется, надо выполнять, – говорит он, – но у нас в компании работают

люди с очень высокой мотивацией, готовые вывернуться наизнанку ради того, чтобы выполнить работу качественно, и они, как правило, сами определяют для себя более трудные цели, нежели те, которые мы перед ними ставим. С моей точки зрения, недостойно и неправильно ставить людей в такую жесткую финансовую зависимость и выжимать из них последние соки. Кроме того, в такой ситуации они стараются занижить цели, а не завышать их»<sup>20</sup>.

Его мнение полностью поддерживает Джек Уэлч.



### Говорит Джек Уэлч, глава *General Electric*<sup>21</sup>

Человеку, допустившему ошибку, наказание не поможет. Нет смысла усугублять его чувство вины. Неудачника нужно подбодрить: это может вернуть ему уверенность в себе. Поэтому во время обсуждений операционных вопросов мы в GE применяем шутливую меру: если один из CEO отделений подвергается критике, а кто-то из участников совещания присоединяется к ней, председатель вынимает белый платок и бросает его в воздух – это сигнал, что критикан должен остановиться.

Если ругать человека, когда ему и так трудно, он может попасть в «водоворот GE»: паника и неуверенность в собственных силах заставляют его ошибаться снова и снова. Это явление свойственно не только GE.

Я видел, как это происходило с сильными, умными и уверенными в себе руководителями направлений, стоившими миллиарды долларов. Пока все шло хорошо, они вели себя уверенно; но стоило им не выполнить план или заключить неудачную сделку, как в их душу закрадывался страх. Попав под огонь критики, они были готовы согласиться на что угодно, лишь бы поскорее закончить неприятный разговор и продержаться еще один день.

<sup>20</sup> Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003

<sup>21</sup> Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 45-46..

На подобное больно смотреть. Выбраться из такого «водворота» способны немногие. Я прилагал все усилия, чтобы помочь людям пережить этот трудный период или, еще лучше, избежать его.

Конечно, нужно избавляться от самонадеянных людей, которые отказываются учиться на собственных ошибках. Но если работник хороший и явно терзается из-за своего промаха, мы обязаны помочь ему пережить эту ситуацию.



Запомните, это важно!

### **Что надо знать об использовании наказаний**

1. Цель наказания – уменьшить проявления нежелательного поведения. Однако если наказание достаточно суровое и применяется в течение длительного времени, оно может также подавлять проявления желательного поведения (снижение производительности, лояльности, ответственности).

2. Использование наказаний может приводить к нежелательным эффектам (раздражительность, агрессивность, враждебность по отношению к руководству, скрытый или открытый саботаж).

3. Наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (невыходы на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам, увольнение из организации по собственному желанию).

4. Действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстанавливаться в полном объеме.

5. Наказание может иметь негативное действие на других (не наказываемых) работников. Наказание, особенно несправедливое, с точки зрения работников, снижает их готовность к сотрудничеству с руководством и удовлетворенность своей работой.



Подход Скиннера встретил очень большое понимание среди руководителей многих американских компаний, и его идеи получили отражение в практике работы с персоналом. Ниже приведена таблица, в которой показано, как теоретические подходы Скиннера использовались в практике управления человеческими ресурсами ведущих компаний США.



### Рекомендации для руководителей

#### КАК ДОБИТЬСЯ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ НУЖНОГО ПОВЕДЕНИЯ

**1. Не поощряйте всех работников одинаково.** Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны быть четко связаны с результатами работы. Одинаковое поощрение («уравниловка») подкрепляет средних или плохих работников и не стимулирует высокую производительность.

**2. Своевременность** является решающим фактором при формировании требуемого поведения. Поощрение должно быть близким во времени с подкрепляемым поведением или действиями. Важно, чтобы реакция была быстрой. Чтобы поддерживать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми.

**3. Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на поведение.** Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

**4. Информировать подчиненных о том, что они могут или должны сделать, чтобы получить подкрепление.** Людей следует последовательно вознаграждать за те показатели в работе, которые организация ожидает и желает от них получить. Установление стандартов работы позволит работникам лучше понять, что они должны делать, чтобы получить поощрение; в соответствии с этим они смогут изменить свою работу.

Таблица 5-2.<sup>1</sup>  
Использование принципов теории подкреплений в ряде организаций США

Организация	Категория работников	Цели программы	Частота обратной связи	Применяемое подкрепление	Результаты
Michigan Bell Telephone	Производственные рабочие (механики, ремонтники и др.)	Снижение текучести кадров и прогулов, Повышение производительности труда Улучшение отношений между руководством и профсоюзом	Ежедневно и еженедельно - высокий размер поощрений; Ежемесячно и ежеквартально более высокий размер поощрений	Похвала и признание Возможность оценить свой прогресс	Посещаемость возросла на 50% Производительность и эффективность стали выше уровня стандарта
Connecticut General Life Insurance Company	Офисные работники и низшее звено руководства	Снижение уровня невыходов Уменьшение числа опозданий	При каждом нарушении	Обратная связь для работника Системная обратная связь Заработанное свободное время	Заметно снизился уровень невыходов и опозданий Некоторые подразделения отказались использовать позитивное подкрепление, поскольку сочли это «устаревшим»
General Electric Company	Работники всех уровней	Снижение прогулов и текучести кадров Улучшение обучения Увеличение производительности	Использование ролевых и имитационных игр как инструментов обучения	Похвала Награды Конструктивная обратная связь	Экономия издержек Рост производительности Повышение самоуважения в группах наемщиков Уменьшение прямых издержек на рабочую силу
B.F. Goodrich Company	Производственные рабочие всех уровней	Более эффективное проведение совещаний Рост производительности	Еженедельно	Похвала Признание Свобода выбора работ	Производительность возросла более чем на 300%

<sup>1</sup> J.M.Ivancevich, M.T.Matteson. Organizational Behavior and Management, 2nd ed. 1990 : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p 179.

**5. Информировать подчиненных о том, что они делают неправильно.** Если руководитель лишает своего подчиненного премии, не объясняя, почему он делает это, то подчиненный может не понимать, какое поведение руководитель счел нежелательным.

По сравнению с другими теориями трудовой мотивации теория подкреплений является подходом, элементы которого руководители чаще всего используют в работе. В своей повседневной деятельности вы можете не иметь времени на изучение потребностей отдельных подчиненных, особенно в большом рабочем коллективе. А установление четких ориентиров приемлемого поведения и позитивных и негативных подкреплений экономит время и помогает управлять поведением работников. Кроме того, этот подход особенно полезен для обучения работников.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### *Контрольные вопросы*

Скиннер писал: «Что касается чувства долга и добродетели – в том смысле, как их обычно понимают, – они никому не нужны. Они хорошо объясняют поведение человека, когда его никто не принуждает, чем, очевидно, можно объяснить их появление. Там же, где такое принуждение есть, добродетель никому не нужна».



Какие действия руководителя будут принуждать работников к проявлениям «чувства долга и добродетелей – в том смысле, как их обычно понимают»?

Вернитесь к «Притче о гончаре и мальчишках» на с. 141.



Объясните описанный эффект с точки зрения теории подкреплений.



*Ситуация для анализа*

### Клуб 100

В 1981 году Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы, изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем кадровой службы этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза работников бумажной промышленности. Моральный дух персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим опросы показали, что 79% работников считали, что их работа оплачивается слишком низко.

Идея «Клуба 100» представляла собой план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы. За год работы без пропусков начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки.

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенный через два года после начала реализации опрос работников показал, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма воздает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.



Как бы вы объяснили полученные результаты, используя поведенческую теорию подкреплений?



*Ситуация для анализа*

### **Бесплатная доставка пиццы в Domino's pizza**

Пиццерия *Domino's pizza* гарантировала доставку в течение 30 минут, по истечении этого времени клиент не должен был платить за доставленную пиццу. Гарантия была безусловной: ни плохая погода, ни дорожные пробки, ни поломки не могли служить оправданием задержки доставки. Не менее важно и то, что клиент был избавлен от необходимости предъявлять претензии. Он просто брал свою пиццу и не платил.

Гарантия была отменена после того, как водитель, спешивший выполнить заказ, сбил пешехода, и суд приговорил компанию к штрафу в размере 78 миллионов долларов.



Почему компания отменила гарантию быстрой доставки пиццы?



*Ситуация для анализа*

### Точный расчет

Такси, которое должно было отвезти меня в аэропорт, подъехало к гостинице, как и было заказано, в 23.00. Водитель явно торопился и выглядел раздраженным. Он сказал мне, что поскольку время позднее, а гостиница находится вне его обычного маршрута, то ему будет трудно вписаться в расписание на обратном пути. Шофер извинился за то, что пару раз он затормозил так резко, что я чуть не вышиб головой лобовое стекло.

Меня удивило его поведение (которое сильно отличалось от поведения водителей такси в других городах), поэтому я спросил его, что случится, если он опоздает к следующему заказу.

«Три дня без оплаты», – ответил он. Затем он пояснил, что если бы случилась какая-то авария – неважно, большая или маленькая (и даже если он был не виноват) – это также привело бы к такому же штрафу. Поворачивая направо, он был вынужден переждать нескольких пешеходов, медленно переходивших дорогу. Он нетерпеливо объяснил, что если бы он зацепил пешехода, «то это двенадцать штрафных баллов, которые автоматически приводят к пяти дням без оплаты».

Я попытался представить, какие колесики вертятся у него голове: «Если я опоздаю, то это три дня штрафа, а если я со-

бую пешехода, это пять дней». Неудивительно, что он выбрал первое.



Как следовало бы изменить эту систему, чтобы гарантировать хороший сервис?

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 1 РАЗДЕЛА

Подводя итог рассмотрению теоретических подходов к мотивации, приведем пример практического использования теоретических подходов в практике такого признанного лидера автомобилестроения, как концерн «Тойота». Выдающиеся успехи компании в значительной степени определяются ее способностью эффективно воздействовать на мотивацию своих сотрудников. Последовательное применение разных теоретических подходов является образцом стремления взять от теории все лучшее и реализовать это на практике – вот почему такая политика дает отличные результаты в работе компании. Самое важное здесь – осознанность, четкое понимание решаемых задач и системный подход к мотивации персонала.



Опыт лучших компаний

**Теории мотивации и подход Тойота<sup>22</sup>**

**Иерархия потребностей Маслоу**

Если вы работаете в Тойота, ваши потребности низших уровней удовлетворены. Вам хорошо платят, вам гарантирована занятость, и вы работаете в безопасных, контролируемых условиях. В удовлетворении социальных потребностей вам помогает рабочая группа

<sup>22</sup> Лайкер Дж. «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущем компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, стр. 253-254

и самые разные виды общественной деятельности на работе и после нее. В практике Тойота часто используются рабочие ситуации, требующие напряжения сил и самоотдачи, чтобы воспитывать в людях уверенность в себе, позволяя им экспериментировать и идти к высотам мастерства, а значит, к самоактуализации.

### **Теория обогащения труда Герцберга**

Герцберг утверждал, что низшие уровни пирамиды Маслоу действуют как гигиенические факторы. Их неблагоприятное состояние приводит к неудовлетворенности, однако их хорошее состояние еще не обеспечивает позитивной мотивации. Так, прекрасные условия труда, отличная столовая, хорошая зарплата и прочие льготы могут удержать людей на данном месте работы, но не заставят их работать более усердно. Если вы действительно стремитесь мотивировать людей, вам следует, не ограничиваясь гигиеническими факторами, сделать работу более привлекательной, за счет лучшего понимания сотрудниками значимости их работы, большей самостоятельности и законченности заданий, улучшения обратной связи и повышения ответственности за конечные результаты.

Тойота прекрасно справляется с обеспечением гигиенических факторов. Ее служащим гарантированы занятость и позитивная рабочая атмосфера. На первый взгляд, в работе на сборочной линии нет ни намека на какое-нибудь «обогащение». Люди бездумно выполняют одни и те же операции и отвечают лишь за крохотную часть общего дела. Однако благодаря TPS (Toyota Production System – Производственная система «Тойоты») мотивация выполнения рабочих заданий существенно повышается, и «Тойота» постоянно работает над созданием таких сборочных линий, которые делают труд более обогащенным. Это смена видов деятельности, когда команда отвечает за один из узлов автомобиля целиком, различные виды обратной связи,



в процессе которой оценивается, насколько успешно рабочие справляются со своими обязанностями, система, которая позволяет рабочему проявлять инициативу при решении проблем, и автономные рабочие группы при решении задач.

Тойота начала заниматься обогащением труда в 1990-е годы и стала компоновать сборочные линии таким образом, чтобы сборка подсистем автомобиля осуществлялась на отдельных участках линии. Так, рабочая группа может заниматься исключительно сборкой электрической схемы. Работа инженерно-технического персонала в Тойота организована таким образом, что одна и та же команда ведет проект от начала и до конца. Например, за дизайн салона, начиная с художественного дизайна и заканчивая производством, отвечает одна группа. Это позволяет повысить целостность, и работа становится более разнообразной.

### **Научный менеджмент Тейлора**

Система Тойота опирается на стандартизацию, но в TPS рабочие обязаны совершенствовать стандартизованную работу.

### **Подход Скиннера**

Система Тойота идеальна для модификации поведения. Обратная связь осуществляется мгновенно. Негативная обратная связь не носит личного характера, а люди оценивают качество собственной работы без помощи начальника, немедленно выявляя проблемы, связанные с качеством. Что касается похвалы или выговора от начальства, то они всегда находятся рядом, в цехе, обеспечивая оперативную обратную связь. Для этого руководители проходят специальную подготовку.

Другой пример – уже приведенная выше политика борьбы за стопроцентную явку (с 151).

**Важнейшие теории мотивации и подход Тойота: резюме**

<i>Теория мотивации</i>	<i>Концепция</i>	<i>Подход Тойота</i>
<b>Иерархия потребностей Маслоу</b>	Удовлетворять потребности нижних уровней и продвигать служащих по служебной лестнице, обеспечивая возможности для их самоактуализации	Гарантия занятости, достойная оплата, безопасные условия труда обеспечивают удовлетворение потребностей нижних уровней. Производственная культура непрерывного совершенствования способствует самоактуализации
<b>Теория обогащения труда Герцберга</b>	Устранение факторов, которые вызывают неудовлетворенность (гигиенические факторы) и способствовать тому, чтобы преобладали факторы, вызывающие удовлетворенность (мотиваторы)	5S, эргономические программы, применение средств визуального контроля, управление персоналом, ориентированное на гигиенические факторы. Непрерывное совершенствование, смена видов деятельности и встроенные факторы мотивации, обеспечиваемые системой поддержки и обратной связи
<b>Научный менеджмент Тейлора</b>	Отбор на основе научного подхода, планирование стандартизированных заданий, обучение и денежные поощрения за эффективную работу с соблюдением стандартов	Все принципы научного менеджмента, но не на индивидуальном, а на групповом уровне и с опорой на заинтересованное участие сотрудников

<p><b>Подход Скиннера</b></p>	<p>Немедленно поощрять желательные формы поведения в их естественном проявлении</p>	<p>Непрерывный поток и система сигнализации при возникновении неполадок обеспечивают оперативную обратную связь. Лидеры групп постоянно находятся в цехе и заботятся о поощрении желательных форм поведения</p>
-------------------------------	---	---

Итак, мы рассмотрели основные теоретические подходы к мотивации труда. Каждая теория имеет свою интерпретацию психологических механизмов, заставляющих людей работать. В каждой теории оплата труда выступает в качестве одного из наиболее важных элементов. Предлагаем вам задание, которое поможет вам проверить ваше понимание теорий мотивации и закрепить полученные знания.

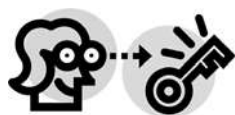


***Итоговое задание для самостоятельной работы***

Никто не ставит под сомнение утверждение, что деньги являются главным стимулом, мотивирующим человека к производительному труду. Но для того чтобы использовать этот мощный стимул более эффективно, надо четко понимать, на какие потребности он работает, какие функции выполняет, какие задачи может решать.

Напишите, какие функции выполняют деньги в каждой из указанных теорий, а затем сравните свои ответы с правильными ответами, приведенными в конце главы.

Теория мотивации	Роль оплаты
Научное управление Ф.Тейлора	
Иерархическая модель потребностей Маслоу	
Двухфакторная теория Герцберга	
Теория справедливости Адамса	
Теория ожиданий Врума	
Теория подкреплений Скиннера	



### Правильные ответы к заданию со с. 205

#### Роль оплаты с точки зрения разных теорий мотивации

Теория мотивации	Роль оплаты
Научное управление Ф.Тейлора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деньги являются единственным мотиватором</li> <li>2. Четкая связь оплаты с результатами труда</li> </ol>
Иерархическая модель потребностей Маслоу	<p>Оплата является стимулом, который может удовлетворять ряд потребностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• физиологические</li> <li>• безопасности (как физической, так и психологической)</li> <li>• потребности в уважении, оценке, признании</li> <li>• самореализации</li> </ul>
Двухфакторная теория Герцберга	<p>Оплата может рассматриваться как гигиенический фактор. Если работник рассматривает ее как слишком низкую, он будет испытывать неудовлетворенность.</p> <p>Оплата также может стать мотиватором если она рассматривается как форма признания заслуг, как справедливая оценка достижений и т.д., «это, – по словам Герцберга, – больше, чем деньги; это означает хорошую работу; это значит, что человек растет профессионально».</p>
Теория справедливости Адамса	<p>Оплата является одним из основных ориентиров (результатов), которые люди используют, чтобы сравнить себя с другими.</p>

Теория ожиданий Врума	Если индивид считает, что увеличение производительности приведет к большей оплате (инструментальность), то результатом будет более высокий уровень мотивации. Подобным образом, если человек понимает, что дополнительные усилия должны привести к большей оплате (ожидания), то он принимает решение о более напряженной работе. Предлагаемые финансовые поощрения должны быть привлекательными для работников (валентность)
Теория подкреплений Скиннера	Оплата выступает в качестве позитивного стимула, подкрепляющего желательное поведение

# СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ

Святитель Григорий Богослов еще в IV веке писал: «Мне известно три степени спасаемых: рабство, наемничество и сыновство. Если ты раб – бойся побоев. Если наемник – одно имей в виду: получить. Если стоишь выше раба и наемника, даже сын – то стыдись Бога как Отца. Делай добро, потому что хорошо повиноваться Отцу. Хотя бы ничего не надеяться получить – угодить отцу само по себе награда.

Три ступени духовного восхождения и три мотива: у раба – страх, у наемника – плата, у сына – любовь».

Мысль, высказанная Григорием Богословом, наталкивает на аналогии.

Страх наказания вызывает мотивацию, подобную мотивации раба. Это работа из-под палки, требующая жесткого контроля со стороны руководства, стремление при любой возможности отлынивать от работы. Именно такое отношение к труду наблюдал у рабочих «отец научного управления» Тейлор, о таком отношении к работе говорил и Макгрегор, обсуждая теорию X. И именно о таком отношении к труду со стороны своих подчиненных (особенно среди низкоквалифицированных рабочих) иногда говорят и российские руководители.

Деньги вызывают мотивацию, подобную мотивации наемника. Работник отдает свой труд в обмен на деньги и отслеживает, чтобы отдать не больше, чем получить. Если кто-то предлагает лучшую

оплату, то наемнику все равно кому служить, на кого работать – на вас, на ваших конкурентов, на ваших врагов – лишь бы платили хорошо. «Рыба ищет где глубже, человек – где лучше». И с таким отношением к работе и к своей организации многие руководители сталкивались и еще долго будут сталкиваться.

И самое высокое отношение – сыновье. О таком отношении персонала, чтоб работали «не за страх, а за совесть», мечтают все руководители. И именно такое отношение к работе называют «внутренней мотивацией», «приверженностью», «заинтересованностью», «идентификацией работника с интересами организации».

В таком порядке мы и будем рассматривать основные средства воздействия на мотивацию работников:

- Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала.
- Система компенсаций, включающая денежные выплаты и систему социальных льгот.
- Неденежные методы повышения мотивации работников.



## ГЛАВА 6.

# ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Прежде чем начинать обсуждение методов воздействия на мотивацию работников, разберемся, что же такое «сыновье», заинтересованное отношение работника к своей организации и к своей работе. Что стоит за словами «патриотизм», «преданность», «приверженность»?

Как можно победить конкурентов? В первую очередь, наверное, следует сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов. Ценовая политика, расширение ассортимента, улучшение качества и сокращение времени обслуживания клиентов, обеспечение послепродажного обслуживания, льготы постоянным клиентам – это только часть методов, которые могут быть использованы для достижения этой цели. Однако поиск и реализация конкурентных преимуществ даст свой результат лишь в том случае, если работники привержены своей организации, разделяют ее цели и готовы сделать все возможное для ее успеха. Наблюдательность и изобретательность работников, заинтересованных в успехе своей организации, позволяют им находить все новые и новые средства для получения существенных преимуществ перед конкурентами в борьбе за потребителя. Если же сотрудники равнодушны, недовольны своей работой и профессиональными перспективами, не доверяют руководству, стремятся найти другое место работы, то ожидать от них активных действий по совершенствованию деятельности организации трудно. Они склонны выполнять лишь то, что оговорено в их должностных обязанностях и отвечает их интересам. Все остальное они будут делать с неохотой – если будут делать вообще.

**Если человек что-то хочет сделать, он ищет возможности, если же не хочет – ищет отговорки.**

Роль патриотизма, преданности, приверженности становится очевидной, когда мы говорим о конкуренции в спорте. Именно отношения в спортивной команде, единство целей, готовность приложить максимум усилий для их достижения, внутренние обязательства каждого члена команды – решающие условия победы над соперниками. По сути дела, персонал организации – это единая команда, когда свой вклад в общий успех вносят все ее члены. Только люди, преданные своей команде, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать все свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. И напротив, вялость, безразличие к проблемам и целям организации, пассивность игроков – это характерные черты компаний-аутсайдеров.

Опыт последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов организации. Это подтверждает опыт таких всемирно известных компаний, как *IBM, Hewlett-Packard, McDonald's, Intel, Boeing* и др. Они добились выдающихся экономических результатов за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа «результат дает человек», то есть рассматривая персонал организации как главный источник достижений в области качества и производительности.

Организационная приверженность является одним из четырех показателей, которые используются исследователями из Гарварда в предложенной ими модели для оценки человеческих ресурсов организации. Приверженность работников своей организации стоит наряду с такими показателями, как:

- компетентность персонала – соответствие квалификации работников требованиям выполняемой ими работы;
- соответствие организационного поведения персонала философии компании и сложившейся практике управления;

- эффективность затрат на персонал.

Приверженные люди готовы жертвовать своими интересами ради интересов организации, работать сверхурочно, в выходные, без дополнительной оплаты, выполнять дополнительные (не записанные в должностных инструкциях) функции. Приверженные люди не просто провозглашают свои идеи и убеждения, а готовы действовать, чтобы воплотить их в жизнь. Преданность, приверженность персонала, его готовность разделять цели и ценности организации, а также напряженно трудиться в ее интересах – это важнейшее условие максимальной отдачи не только от человеческих ресурсов, но и от всех других ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, поскольку именно от людей зависит, как решаются вопросы в сфере финансов, производства, маркетинга и по другим направлениям.

Под организационной приверженностью понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации.



**Приверженность - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.**

Уровень организационной приверженности работников может варьировать от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах организации до полного отчуждения от нее, когда работа выступает лишь средством для удовлетворения индивидуальных потребностей. В то же время уровень организационной приверженности сам оказывает влияние на восприятие людьми организационной среды и собственного пребывания в организации, делая их более восприимчивым как к внешним поощрениям (зарплата, льготы), так и к внутренним, психологическим (удовлетворенность работой, отношениями с коллегами).

По мере того как организации пытаются добиваться все более высоких результатов, двигаться все быстрее и улучшать качество продукции и обслуживания клиентов, они начинают понимать, что конкурентные преимущества создают не столько сильные брэнды, не только передовые технологии, новые продукты или рынки, сколько люди, создающие брэнды, технологии и продукты, люди, беспокоящиеся о будущем своей компании, люди, готовые, желающие и способные прилагать максимум усилий, использовать максимум интеллектуальных и творческих возможностей на благо своей организации.

Среди важнейших преимуществ, которые получают организации, где руководству удается успешно решать задачу повышения уровня организационной приверженности персонала, могут быть выделены следующие преимущества:

- 1. Эффективность работы.** Повышается производительность и улучшается качество, если работники заинтересованы в том, чтобы организация работала эффективно. По мере роста уровня приверженности работников своей организации также уменьшаются издержки на единицу продукции и цена качества.
- 2. Сотрудничество.** Люди привержены общей цели, когда осознают, что для общего блага необходима совместная работа и сотрудничество.
- 3. Низкий уровень конфликтов.** Общие цели и дух сотрудничества помогают работникам в разрешении конфликтов. Конфликтов значительно меньше в командах, имеющих общее видение, когда члены команды вместе двигаются к намеченной цели.

Исследованиями было подтверждено, что приверженность работников увеличивала организационную эффективность организации посредством уменьшения числа опозданий и снижения уровня абсентеизма сотрудников и улучшения обслуживания клиентов.

## СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

В организационной приверженности можно выделить три основных компонента:

- **идентификация** – осознание организационных целей как собственных;
- **вовлеченность** – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации;
- **лояльность** – эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

Каждый из трех компонентов приверженности имеет свое психологическое содержание:

**Идентификация** работников со своей организацией зависит от того, в какой мере они:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;
- гордятся самим фактом своей работы в данной организации;
- считают оценку усердного и добросовестного труда со стороны организации справедливой.

**Вовлеченность** в работу организации предполагает:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

**Лояльность** по отношению к организации предполагает, что данная работа порождает у работников:

- удовлетворенность самим фактом работы в данной организации;
- ощущение внимания и заботы со стороны организации;
- удовлетворенность своей карьерой в организации;
- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации;
- доверие к руководству.

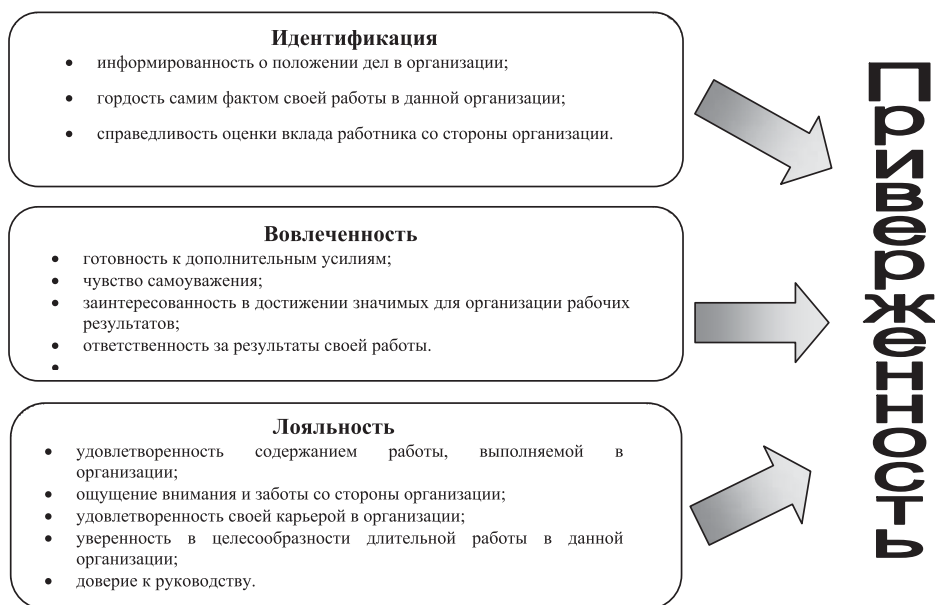


Рис. 6-1. Структура организационной приверженности

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРИВЕРЖЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Независимо от того, где находится основной источник приверженности – в самом человеке, в его индивидуальных особенностях, или это результат целенаправленных воздействий со стороны организации – приверженный работник отличается тем, что он готов брать на себя ряд обязательств:

1. вносить соответствующий вклад в достижение экономических результатов, используя свои силы и знания;
2. брать на себя ответственность за лучшее использование благоприятных возможностей для получения значимых результатов;
3. принимать активное участие в реализации целей, стоящих перед своим подразделением и перед организацией в целом.

Среди отличительных особенностей, характеризующих приверженных работников, важнейшими являются следующие:

- приверженные люди имеют более высокий уровень уважения к себе и к другим;
- приверженные работники готовы принимать организационные изменения без сопротивления;
- приверженные работники не ограничиваются рамками своих задач и способны учитывать интересы других людей, видеть их вклад в дела организации;
- приверженные люди стремятся к достижению наилучшего результата, находя для этого возможности и не стремясь оправдать бездействие отсутствием возможностей;
- приверженные работники стремятся к профессиональному росту и не ищут легких путей или легкого дела.

## **Микеланджело: гений или приверженность качеству?**

Одной из самых впечатляющих работ великого итальянского художника Микеланджело является роспись Сикстинской капеллы в Риме – поверхность более 6000 квадратных футов. Однажды во время создания фресок художник лежал под самым потолком и тщательно выписывал фигуру, расположенную в самом углу. Приятель спросил его, зачем он так мучается с фигурой, которая находится далеко от зрителя.

«В конце концов, - заявил приятель, - никто не будет знать, совершенная она или нет».

«Я буду», - ответил художник.



Памятка для руководителей

### **В чем проявляется высокая приверженность работников?**

Распознать заинтересованного, лояльного работника, разделяющего цели организации, можно по тому, что он:

- уделяет внимание деталям;
- доводит порученное задание до конца, не бросает его на полдороге;
- заботится о качестве;
- рачительно относится к ресурсам компании;
- следует политике компании;
- готов принимать на себя дополнительную ответственность;
- делится знаниями и информацией с другими сотрудниками, готов помогать им;
- готов вкладывать дополнительные усилия и свое личное время ради достижения целей организации;
- хорошо работает в отсутствие контроля со стороны руководителя;
- вносит предложения по улучшению работы;
- внутренне дисциплинирован, не тратит рабочее время впустую;
- заинтересованно, с энтузиазмом относится к своей работе.



Организация может получить значительные выгоды, обеспечивая высокую степень организационной приверженности своего персонала. Работники, приверженные своей организации, в большей степени склонны к проявлению творчества, к поддержке инноваций, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации.

Низкий уровень приверженности работников своей организации имеет целый ряд негативных последствий, среди которых можно выделить следующие:

- ухудшение отношения к работе, низкая трудовая мораль, работа спустя рукава, безразличие к интересам организации, групповой эгоизм и др.;
- снижение производительности и качества труда;
- падение трудовой и исполнительской дисциплины;
- появление слухов и сплетен среди работников организации;
- снижение уровня доверия к решениям руководства;
- пассивность, отсутствие инициативы и творчества, выжидательная позиция или сопротивление нововведениям;
- нежелание работать в команде;
- снижение эффективности взаимодействия между работниками разных подразделений;
- избегание ответственности и риска;
- снижение способности организации быстро реагировать на изменения внутри и вне ее.

Какие факторы способствуют снижению приверженности работников своей организации? Среди основных можно назвать следующие:

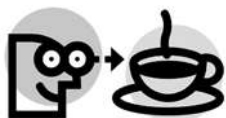
**1. Неблагоприятные условия труда** – вредные или опасные условия труда, условия работы, создающие препятствия для эффективного профессионального труда, для нормального выполнения работы (простои, необеспеченность сырьем, материалами, плохое состояние оборудования и т.п.).

**2. Отсутствие профессиональной перспективы**, возможностей для роста и профессиональной самореализации – ограничения, мешающие работникам повышать свою квалификацию и продвигаться по служебной лестнице, невостребованность профессиональных навыков и знаний, которыми владеют работники, недостаток простора для проявления ответственности, творчества и инициативы.

**3. Недостатки в управлении и в организации работ** – нечеткое планирование, неритмичная работа, неотлаженная система контроля и оценки рабочих показателей, практика управления, не ориентированная на поиск неиспользованных резервов и сбор предложений, способных принести предприятию реальную прибыль, низкий уровень организации производства.

**4. Несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы** – недостаток квалификации, не дающий должным образом выполнить порученную работу, или уровень квалификации, существенно превышающий требования работы; отсутствие необходимых для работы способностей, личных и деловых качеств.

**5. Плохой моральный климат в коллективе** – безразличие работников к судьбе организации, конфликты в коллективе, недоверие к решениям руководства, слухи, сплетни, заменяющие достоверную информацию.



Анекдот в тему

Бабушка идет по улице и видит, как к обочине подъезжает грузовик, из него вылезают два человека с лопатами. Один из них роет ямы, другой идет за ним и зарывает их, утрамбовывает землю и поливает.

– Сыночки, а что вы делаете? – спрашивает бабушка.

- Мы, бабуля, озеленяем город.
- А где же деревья?
- Ну, мы вообще-то втроем работаем, но сотрудник, который отвечает за деревья, сегодня заболел.

Чтобы лучше понять механизм действия факторов, снижающих приверженность работников своей организации, рассмотрим эти факторы применительно к каждому из структурных элементов организационной приверженности.

Таблица 6-1

**Что снижает приверженность работников своей организации**

Составляющая приверженности	Что снижает данный показатель
<b>Идентификация собственных целей с целями компании</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несправедливая, с точки зрения работника, зарплата</li> <li>• Неуверенность в завтрашнем дне</li> <li>• Ограничение самостоятельности в принятии решений</li> <li>• Возрастной ценз при включении работников в состав резерва</li> <li>• Недостаток информации о целях и стратегии компании</li> </ul>
<b>Вовлеченность в работу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток информации о целях и стратегии компании</li> <li>• Жесткий мелочный контроль со стороны руководства</li> <li>• Неоправданное использование авторитарного стиля, излишнее давление со стороны руководства</li> <li>• Недоверие со стороны руководства</li> <li>• Ограничения самостоятельности</li> <li>• Отсутствие четкой связи системы стимулирования с результатами труда работников</li> <li>• Отсутствие права на ошибку</li> </ul>

<b>Лояльность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Деление работников компании на первый и второй сорт</li><li>• Несправедливое распределение социальных благ</li><li>• Недостаточная информированность</li><li>• Несоответствие оплаты труда трудовому вкладу</li><li>• Расхождение между словом и делом у высшего руководства</li><li>• Уровень оплаты ниже, чем в других компаниях</li><li>• Неуверенность в завтрашнем дне</li><li>• Недостаточное внимание к сотрудникам со стороны руководства</li></ul>
-------------------	---

## ИСТОЧНИКИ ПРИВЕРЖЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Без знания руководителем основных факторов, оказывающих влияние на формирование у работников приверженности своей организации, вряд ли удастся начать работу по более эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов. Эти знания могут помочь в преодолении тех препятствий, которые часто возникают на пути формирования высокой приверженности работников своей организации.

Возможны два принципиально разных подхода к повышению доли приверженных работников:

- искать и отбирать для работы в организации людей, готовых к тому, чтобы демонстрировать приверженность, то есть по своей природе готовых устанавливать такого рода отношения с организацией;
- предпринимать целенаправленные действия для развития приверженности сотрудников организации.

## Приверженность как свойство личности

В пользу первого подхода есть определенные данные. Действительно, имеются доказательства того, что некоторые люди по своей природе более склонны к тому, чтобы быть приверженными организации, в которой они работают. Так, социологи из бизнес-школы Беркли провели исследование, которое идет уже более 50 лет, с целью установить связь между личностными характеристиками человека и его дальнейшим отношением к работе<sup>23</sup>. Исследователи обнаружили, что по определенным параметрам еще во время учебы в школе можно предсказать отношение человека к работе на момент, когда ему будет 40-60 лет. И хотя коэффициент корреляции не очень велик (0,3-0,4), тем не менее эти результаты дают основание утверждать, что отношение к работе зависит не только от характеристик работы и ситуации, но и от личности работника.

### **Индивидуальные и демографические характеристики приверженных работников**

Среди индивидуальных и демографических характеристик, оказывающих влияние на степень приверженности сотрудников своей организации, важнейшими являются следующие:

- ↪ мотивация труда и трудовые ценности работника;
- ↪ особенности трудовой этики работника;
- ↪ возраст;
- ↪ стаж работы в организации;
- ↪ пол;
- ↪ уровень образования;

---

<sup>23</sup> Цит. по Стоу Б.М. Организационная психология и стремление к тому, чтобы работники были продуктивными и счастливыми. В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 108- 122.

- ↳ семейное положение;
- ↳ «цена» работы для сотрудника.

Рассмотрим подробнее, как эти характеристики связаны с приверженностью работников своей организации.

### *Мотивация труда и трудовые ценности*

Множественность мотивов труда, определяющих отношение к работе (например, заработок, интерес к работе, гарантированная занятость, профессиональные перспективы, возможность самореализации и др.), и высокая ценность для работника содержания выполняемой работы способствует формированию у него высокой степени приверженности своей организации. Формирование у работника приверженности своей организации связано с тем, в какой степени данное место работы соответствует его ожиданиями и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми для него связан смысл работы. Работа имеет для человека смысл, если она интересна, дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу и приносит удовлетворение. Большую склонность к проявлению приверженности имеют работники, которых привлекает содержание работы. Работники, преимущественно ориентированные на заработок, склонны проявлять более низкий уровень приверженности. Такое отношение к работе, как «я выполняю эту работу только ради денег» подавляет приверженность.

### *Особенности трудовой этики*

Уровень приверженности выше у работников, которых характеризует ориентация на работу как на основную сферу самореализации, на труд с полной самоотдачей, и готовность принимать на себя ответственность за рабочие результаты. Склонность к проявлению приверженности ниже у работников, считающих профессиональную деятельность не более чем средством зарабатывания денег, не настроенных выкладываться на работе и избегающих ответственности.

### *Возраст*

Чем старше работники, тем в большей степени они склонны проявлять приверженность своей организации. Это обусловлено целым рядом причин, включая большую удовлетворенность своей работой, лучшую позицию в организации и т.п.

### *Стаж работы в организации*

Стаж работы часто отражает взаимные обязательства работника и организации. Люди, проработавшие много лет в компании, скорее могут рассчитывать на отдачу от нее в виде пенсий и разного рода льгот, которые «привязывают» их к организации. На приверженность влияют два фактора – занимаемая в организации должность и срок работы в организации. Во многих исследованиях делаются следующие выводы: люди на хороших должностях хотят работать так и дальше, и чем дольше человек работает в организации, тем меньше он хочет уйти из нее.

Одна из причин – накопление пенсии и объема поощрений в течение жизни. Если человек уходил из организации, он терял часть своего обеспечения. Затраты на уход из организации увеличиваются соразмерно сроку пребывания в ней.

Независимо от финансовых соображений человек тем больше хочет остаться в организации, чем дольше срок его пребывания в ней. Поэтому университеты предлагают выгодные условия подающим надежды преподавателям, чтобы их не переманили другие организации. Некоторые коммерческие организации назначают молодых руководителей на перспективные должности, не соответствующие их возрасту зная, что дешевле купить привязанность в молодом возрасте.

### *Гендерные различия*

Женщины чаще, чем мужчины, проявляют приверженность организации. Возможно, это объясняется их большей зависимостью от зарплаты, получаемой в организации, или тем, что для женщин характерны

более прочные эмоциональные связи, устанавливаемые с товарищами по работе. В целом же для нашей страны правильнее рассматривать связь приверженности с полом работников, учитывая условия, складывающиеся в конкретной организации, которые дают определенные преимущества для мужчин или ставят определенные ограничения для женщин.

### *Уровень образования*

Как правило, чем выше образовательный уровень работников, тем ниже их готовность к проявлению приверженности организации. Тенденция к снижению уровня приверженности с ростом образовательного уровня работников может быть связана с тем, что более образованные индивиды имеют более высокие ожидания, которым организации бывает трудно соответствовать. Возможно также, более образованные работники имеют большее число возможностей выбора нового места работы.

### *Семейное положение*

Семейное положение также является важным фактором, оказывающим влияние на формирование приверженности. Исследования показывают, что семейные работники более привержены организации, чем несемейные. Возможно, это связано с большей материальной зависимостью семейных работников от зарплаты, получаемой в организации.

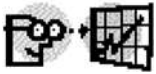
### *«Цена» работы для сотрудника*

«Цена» работы – это те физические, психические и физиологические затраты, которые работа в данной организации требует от человека. Сюда входят всякого рода вредности, особые требования к физической форме работника, затраты времени на дорогу до работы и т.п. Так, чем дальше место работы находится от места жительства сотрудника, тем выше для него «цена» работы и тем ниже готовность к проявлению приверженности.

Все эти закономерности были установлены в результате статистического анализа, то есть выявления корреляционных связей между



различными характеристиками работников и уровнем их приверженности, оцененной с помощью соответствующих опросников (один из таких опросников приведен в конце главы, в разделе «Задания и упражнения»).



### Немного статистики

**Корреляционное исследование** — один из самых часто встречающихся методов исследования в психологии и социологии.

**Корреляция** — статистическая взаимосвязь двух или нескольких признаков, явлений. Если изменение одного признака приводит к систематическому (не случайному) изменению другого, то говорят, что эти признаки коррелируют друг с другом.

Однако обнаружение корреляции вовсе не означает, что между изучаемыми явлениями выявлены причинно-следственные зависимости. Так, в одном исследовании была обнаружена значимая корреляция между уровнем интеллекта у школьниц и объемом бюста. Однако это вовсе не значит, что размер бюста определяет уровень интеллектуального развития или, наоборот, уровень интеллекта определяет размер бюста. Более вероятно, уровень интеллектуального развития связан с другими факторами (в частности, с биологическим возрастом респондентов), которые в свою очередь связаны с размером бюста.

Мерой корреляции двух величин служит **коэффициент корреляции**. Коэффициент Пирсона  $r$  может принимать значения от  $+1$  до  $-1$ . Чем ближе его значение к  $+1$ , тем сильнее связь между изучаемыми явлениями. Значение коэффициента корреляции  $r = 0$  означает отсутствие линейной связи между изучаемыми переменными.

Положительные значения коэффициента свидетельствуют о наличии прямой связи (чем больше одна величина, тем больше и другая); отрицательные значения коэффициента говорят об обратной связи между изучаемыми явлениями (чем больше одна величина, тем меньше другая).

Все рассмотренные характеристики устойчиво связаны с приверженностью, однако величина этой связи (коэффициент корреляции), как правило, невысока. Если перевести это на совсем простой язык, то можно сказать так: среди старших работников больше приверженных, чем среди молодых, среди женщин больше приверженных, чем среди мужчин, среди семейных больше приверженных, чем среди несемейных, и т.п. Однако это вовсе не значит, что все женщины, все семейные или все работники предпенсионного возраста будут демонстрировать высокую степень приверженности. Просто среди этих категорий приверженные работники встречаются чаще.

Рассматривая связь между индивидуальными характеристиками работника и его приверженностью организации, следует учитывать, что она всегда преломляется через своеобразие индивидуального опыта и те рабочие условия, с которыми ему приходится сталкиваться в конкретной организации. Это порождает значительный разброс в готовности работников, имеющих сходные индивидуальные особенности, к проявлению лояльности по отношению к организации, к готовности вносить максимальный вклад в достижение ее целей.

Именно поэтому подход, основанный на поиске и отборе работников с предрасположенностью к приверженности, будет давать слишком низкую отдачу. Конечно же, такая стратегия все же лучше, чем полное отсутствие какой-либо стратегии, когда мы полагаемся на простую удачу. Учет факторов, связанных с приверженностью, с необходимостью даст нам в организации больше приверженных, лояльных или заинтересованных работников, чем если мы не будем учитывать этих факторов или брать всех подряд. Их **точно** будет больше, но не намного.

Все-таки более перспективным подходом будет целенаправленное создание, воспитание, формирование приверженных работников. Этот подход позволяет добиться более высоких результатов.

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Опыт компаний, являющихся мировыми лидерами в своей области (*McDonald's*, *IBM*, *Hewlett-Packard*, *3M*, *Johnson & Johnson* и др.), свидетельствует о том, что организационная приверженность может являться результатом продуманной и хорошо организованной системы управления человеческими ресурсами.

В распоряжении руководства любой организации есть две радикально различающиеся стратегии управления персоналом. Традиционный, или ориентированный на контроль и поддержание дисциплины, подход предполагает установление строгого порядка и жесткого контроля над издержками разного рода. Характерным проявлением этой стратегии является повышенное внимание руководства к контролю времени прихода на работу и к разработке различных документов, жестко регламентирующих работу персонала.

Другая стратегия управления персоналом основывается на развитии у персонала приверженности своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. Соответственно и политика стимулирования труда персонала в компаниях, добившихся высокого уровня конкурентоспособности, включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации, – от участия в прибылях и в доходах до использования различных систем поощрения работников за проявление инициативы и творчества.

Для стратегии приверженности характерным является предоставление персоналу возможности участия в решении проблем организации, возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создания новых. На сегодня накоплен огромный опыт организаций-лидеров, показывающий, что именно приверженность персонала своей организации является ключевым фактором, обеспечивающим эффективную работу компании, достижение высших уровней качества продукции и услуг и победу в конкурентной борьбе.

Среди важнейших **организационных факторов**, влияющих на приверженность работников, можно выделить следующие:

- \* **Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала** (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.). Работа, не соответствующая потребностям и ожиданиям работников, снижает уровень их приверженности своей организации.
- \* **Уровень рабочего стресса** – то есть то, в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением. Исследования показывают, что чем с большим уровнем рабочего стресса связана работа, тем ниже у работников готовность к проявлению приверженности.
- \* **Степень информированности работников** о проблемах организации, осведомленность о решениях, затрагивающих их интересы. Неосведомленность персонала по важнейшим вопросам, связанным с работой организации, снижает уровень их доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность работников своей организации.
- \* **Степень вовлеченности** работников в решение проблем подразделения и организации в целом. Отношение к работникам лишь как к исполнителям, которых не привлекают к анализу проблем подразделения и компании, чьим мнением не интересуются при определении путей реализации выработанных решений, снижает уровень их приверженности.

Результаты опроса работников, проведенного *International Survey Research*, показывают, что наибольшее воздействие на уровень преданности оказывают следующие факторы:

1. Оценка работниками качества руководства в компании.
2. Оценка работниками возможностей для развития, предоставляемых им компанией.

3. Мнение работников о том, в достаточной ли степени они наделены полномочиями, чтобы эффективно выполнять свою работу.

**Возможности развития.** Организации, характеризующиеся высоким уровнем преданности сотрудников, предоставляют им возможности развития способностей, обучения новым навыкам, приобретения новых знаний и реализации творческого потенциала. Они рассматривают своих сотрудников как активы, в которые необходимо инвестировать, а не как издержки, которые нужно сокращать. Они понимают, что инвестиции в сотрудников — это одновременно инвестиции в их собственное будущее. Когда компании заботятся о своих работниках, тогда работники стремятся развивать свой потенциал. Лишь те организации, которые позволяют им расти и развиваться как личностям организации могут рассчитывать на высокую приверженность сотрудников,.

#### Опыт лучших организаций

#### Открытие ресторана «Красный омар»<sup>24</sup>

Готовый на днях открыться в Форт-Уолтон-Биче, штат Флорида, ресторан «Красный омар» напоминает нечто среднее между веселой вечеринкой и викториной. Зал полон шумной молодежи, изучающей основы официантского ремесла. Их энергичный преподаватель выбрасывает над головой сжатые кулаки, выпаливает вопросы и требует отвечать на них как можно громче:

- Подходя к столу, что мы прежде всего делаем?
- Улыбаемся! – гудит класс.
- А затем?
- Говорим клиенту что-нибудь приятное!
- А потом?
- Описываем сегодняшнее меню!
- Очень хорошо! А какие самые популярные овощные гарниры этого месяца?
- Брокколи и морковь! – отвечает хор.

Вот так энергично открывался новый ресторан «Красный омар», принадлежащий крупнейшей в мире и все еще бурно расширяющейся сети ресторанов, специа-

<sup>24</sup> Ж. «Америка», март 1991.

лизирующихся на блюдах из морепродуктов.

Вопросы и анкетирования показали, что выбор ресторана, куда люди с удовольствием приходят пообедать, во многом определяется качеством обслуживания. Поэтому администрация «Красного омара» убеждена, что именно высокое качество сервиса обеспечивает победу в конкурентной борьбе. Эта сеть внимательно следит за результатами опросов и анкетирований, чтобы мгновенно откликнуться на изменение вкусов клиентуры.

Занятие завершилось большим шумом – выпускники стоя аплодировали, шумно выражали свое одобрение. Под веселые выкрики вошел человек в костюме красного омара, подняв над головой огромную клешню. Этот символический жест говорил о том, что ученики стали полноправными официантами «Красного омара», и класс издал торжествующий вопль.

Дейвид Лонгест, один из региональных вице-президентов «Красного омара», чуть отошел в сторонку и пояснил:

– Если мы их не порадуем, то и они не доставят радости нашим гостям. Поэтому мы всегда заботимся, чтобы наши работники были в хорошем настроении.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



Оцените себя

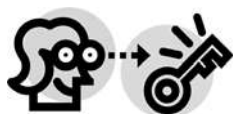
### Насколько вы привержены своей организации?

Чтобы оценить уровень приверженности, по каждому из утверждений отметьте, насколько вы согласны с ним, используя следующую шкалу оценок:

- 1 – совершенно не согласен;  
 2 – скорее не согласен, чем согласен;  
 3 – не могу сказать, согласен или нет;  
 4 – скорее согласен, чем не согласен;  
 5 - полностью согласен.

1. Я мог (могла) бы работать более напряженно для того, чтобы организация работала эффективно	1 2 3 4 5
2. Я рассказываю своим друзьям о нашей организации как об отличном месте для работы	1 2 3 4 5
3. Я не испытываю особого чувства преданности по отношению к нашей организации	1 2 3 4 5
4. Я готов (готова) выполнять практически любую работу, чтобы только остаться работать в этой организации	1 2 3 4 5
5. Я нахожу, что мои интересы отвечают интересам нашей организации	1 2 3 4 5
6. Я испытываю чувство гордости, когда говорю другим людям о том, что я работаю в этой организации	1 2 3 4 5
7. Я мог (могла) бы с таким же успехом работать и в другом месте, если бы тип работы был схожим	1 2 3 4 5
8. Наша организация действительно воодушевляет меня на работу с высокой отдачей	1 2 3 4 5
9. Достаточно незначительных изменений, чтобы я принял (приняла) решение покинуть эту организацию	1 2 3 4 5
10. Я очень рад (рада), что выбрал (выбрала) для работы именно эту, а не другую организацию	1 2 3 4 5
11. Работая в этой организации, вряд ли можно добиться чего-то значительного	1 2 3 4 5
12. Часто мне трудно согласиться с политикой, которая проводится в нашей организации в отношении ее работников	1 2 3 4 5

13. Я действительно забочусь о судьбе этой организации	1 2 3 4 5
14. Для меня это место работы – лучшее из всех возможных, где мне хотелось бы работать	1 2 3 4 5
15. Решение работать в этой организации определено было моей ошибкой	1 2 3 4 5



### Ключ к тесту

1. Сложите отмеченные вами баллы по вопросам 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14.
2. Сложите баллы, которые вы отметили, отвечая на вопросы 3, 7, 9, 11, 12, 15.
3. Из первой суммы вычтите вторую. Полученная разница и составит ваш **индекс приверженности организации**. Значение этого индекса может колебаться от 5 до 75 баллов.

Низкие значения этого индекса (5-20 баллов) показывают, что вы слабо привязаны к своей организации и готовы уйти из нее, вы не удовлетворены своей работой в ней, не считаете интересы руководства своими.

Значения индекса выше 55 баллов показывают, что вы настоящий патриот своей организации, вы гордитесь тем, что работаете в ней, и готовы работать с высокой отдачей ради того, чтобы организация достигала своих целей.





## Ситуация для анализа

### **Люди! Не идите на работу на Завод!**

*Это реальная история, размещенная на сайте с черным списком работодателей. В этот список входят компании, куда их сотрудники (как правило, уже бывшие) не рекомендуют устраиваться на работу ни при каких обстоятельствах.*

*Название компании мы заменили на «Завод» по этическим соображениям.*

Хочу поделиться опытом работы на Заводе Молчать дальше я уже не могу. Не повторяйте чужих ошибок. Вот моя история.

В 1998 году после института я устроился работать на Завод. Меня пригласили в одно не самое плохое подразделение с не самыми плохими условиями работы. Немного ознакомившись с деятельностью того подразделения, в котором работал, пришел к выводу, что уровень проводимых работ был значительно ниже даже моего дипломного проекта, я даже удивился, неужели ради этого надо было 5 лет вкалывать в институте. Я не сумел раскрыть и развить свой интеллектуальный потенциал, полученный за 5 лет обучения в вузе, работая по своей основной специальности. Более того, я потерял стимул к этому, так как если у человека нет перспектив и его интересует только кусок хлеба (в данном случае – вопрос: “когда будет зарплата”), он становится готов на все махнуть рукой.

Никто из начальства не принимал никаких решений, направленных на повышение качества продукции, снижение себестоимости и др. Работой загружают очень неравномерно: то вкалываем как негры, то месяцами груши околачиваем. Стимула к повышению профессиональных навыков нет никакого, скорее, можно окончательно потерять квалификацию.

Размер заработной платы позволяет разве что не умереть с голоду, и платят ее нерегулярно.

Еще я столкнулся с наплевательским отношением к технике безопасности. Во многих местах грузоподъемные машины, тельферы и т.п. не аттестованы, даты испытаний просрочены иной раз на несколько лет, состояние чалок для подъема грузов не внушает никакого доверия (не дай бог, оборвется под тяжестью груза, и гарантирован несчастный случай, возможно со смертельным исходом). За все время моей работы никто не занимался проверкой их надежности. Само оборудование уже очень старое, требует замены. Ремонт здания проводился очень давно, крыша течет, заливает помещения, из-за этого приходит в негодность оборудование, несколько раз происходило короткое замыкание в электропроводке, в позапрошлом году случился пожар.

Руководство завода ни в чем не заинтересовано и, как складывается впечатление, не способно вывести завод из кризиса. Генерального директора многие рядовые сотрудники ненавидят, считают, что он и его команда довели завод до ручки. Стиль руководства совершенно непонятен. На заводе нет ни организационной, ни кадровой, ни финансовой, ни технической политики. Видны только какие-то бессмысленные шараханья из стороны в сторону.

Естественно, народ не может на все это безучастно смотреть. То в одном, то в другом цехе периодически вспыхивают забастовки, в основном из-за несвоевременной выплаты зарплаты. Разговор с их организаторами короткий – увольнение. Да и по собственному желанию с завода уходит каждую неделю едва ли не по 800 человек – кому охота все это выносить за такие гроши. Начнешь что-то требовать – начальство говорит: “Не нравится – уходи”. Каково людям, проработавшим на заводе 30, 40 и более лет (а таких немало)?

На Заводе я не останусь работать, этот вопрос должен решиться в ближайшие 2-3 месяца.



**Перечислите факторы, которые убили трудовую мотивацию и приверженность автора**

## ГЛАВА 7. КОНТРОЛЬ И МЕРЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Когда перед организацией встает задача повышения отдачи от работников, многие руководители в первую очередь вспоминают о дисциплине и «наведении порядка».

Когда мы рассматриваем влияние дисциплинарных мер на мотивацию работника, их не следует сводить лишь к средствам наказания. Главное – это то мотивирующее влияние, которое имеют действия руководства на ответственность работника за соответствие его работ, его отношения к делу установленным требованиям.

Большинство людей считает, что дисциплина - это право выносить взыскания или наказывать. Это узкое понимание дисциплины. В более широком смысле дисциплина состоит в том, что работник понимает правила компании и способен выполнять их. В этом смысле дисциплина включает в себя все мероприятия, которые пытаются вызвать согласие с правилами и предписаниями. Отсюда обучающие программы, направленные на то, чтобы заставить работников подчиняться обоснованным правилам, являются одним из аспектов дисциплины. В этом смысле дисциплина отражает то положение дел, которое существует в компании.

Дисциплина предполагает следование правилам, установленным в организации для успешного достижения организационных целей. Дисциплина является высокой (хорошей), если работники проявляют высокую готовность следовать правилам и предписаниям компании.

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Можно выделить основные элементы системы, призванной обеспечить высокий уровень готовности работников следовать тем требованиям, которые организация предъявляет к их работе и рабочему поведению:

- 1. Правила и предписания**, принимаемые как работником, так и работодателем (как формальные - правила внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, так и неформальные - в основном правила поведения и нормы взаимоотношений).
- 2. Административный контроль** работы индивидов и рабочих групп для отслеживания ее соответствия установленным правилам и своевременного устранения выявленных отклонений.
- 3. Самодисциплина и самоконтроль** являются естественным результатом заинтересованного и ответственного отношения к делу.

### Правила и предписания

В любой компании есть документы, регламентирующие требования к работникам. Требования к работникам и правила поведения фиксируются в Правилах внутреннего трудового распорядка, в разного рода предписаниях и инструкциях. Несоблюдение этих требований карается различными наказаниями.

Правила внутреннего трудового распорядка включают в себя: рабочие часы, требования к дисциплине, отношение к имуществу компании и др. Серьезное отношение к правилам внутреннего трудового распорядка формируется у работников только тогда, когда отношение руководства к нарушителям четко обозначает границы допустимого и недопустимого поведения.



## Опыт лучших компаний

### Надо ли соблюдать дисциплину на Рождество?

Председатель *Intel* Энди Гроув как-то отчитал своего секретаря за то, что тот ушел на Рождество с работы на час раньше. После этого среди служащих распространили так называемое «указание Скруджа», которое предписывало и в будущем отбывать двадцать четвертого декабря полный рабочий день.

## Административный контроль

Хороший пример того, какое влияние оказывает контроль на мотивацию, дает тот опыт, который каждый из нас получил в свое время в школе. Учителя постоянно контролируют усвоение изученного материала. Они вызывают учеников к доске, дают контрольные работы, проверяют тетради с домашними работами. Фактором мотивации здесь выступает не только стремление получить хорошую оценку, но и сама ситуация, когда усвоение знаний проверяется в обязательном порядке и оценивается соответствующей оценкой. Как вы думаете, если бы не было такого постоянного контроля, каков бы был уровень знаний учеников?

Контроль за работой исполнителей – одно из самых старых средств заставить их работать. Надсмотрщики и контролеры следили за тем, чтобы работники поддерживали нужный темп в работе. Вспомните хотя бы «погонял» на заводах Форда, которые заставляли рабочих передвигаться с «оптимальной» скоростью (а проще говоря, максимально быстро). И сейчас в налаживании контроля за работниками многие компании видят средство повышения отдачи от них.

Многие руководители, сталкиваясь с такими серьезными проблемами, как прогулы, низкий уровень производительности, низкое качество работы и оказываемых услуг или высокий уровень брака, допускаемый работниками, склонны думать, что в работе их подчиненных проявляются нерадивость, нечестность, недостаточ-

ная квалификация, безответственность, которые не удалось выявить при приеме на работу. Выход из такой ситуации они видят в установлении более жесткого контроля за работой персонала.

Однако, о том, что такое контроль, разные руководители имеют разные представления. Одни считают, что в первую очередь необходимо контролировать сам факт нахождения работников на рабочем месте в рабочее время. Другие полагают, что контроль – это прежде всего борьба с воровством и растаскиванием имущества организации. Третьи под контролем понимают главным образом отслеживание того, в какой степени работники выполняют установленные в организации рабочие стандарты, нормы и правила.

В работе руководителя контроль является важнейшим инструментом, обеспечивающим возможность регуляции и направления работы подчиненных в соответствии с поставленными целями. Контроль пронизывает все сферы деятельности организации, и он является необходимой составной частью процесса управления.

Спектр используемых средств контроля очень широк: от систем видеонаблюдения, прослушивания телефонов и просматривания электронной почты сотрудников до передачи функций контроля самим исполнителям (самоконтроль).

В 2003 г. эксперты *American Management Association* и *The ePolicy Institute* провели обзор систем наблюдения за сотрудниками. Из 1627 опрошенных руководителей 82% признались, что используют те или иные формы электронного контроля или физического наблюдения, в 63% компаний отслеживают обращение к интернет-ресурсам, а около 47% компаний просматривают электронную почту своих сотрудников.

Работодатели считают, что они должны знать, что делает его персонал и на что тратит время, оплачиваемое компанией. Причин для такого контроля достаточно: обеспечение безопасности (информационной и не только) и проверка лояльности сотрудников, контроль над использованием ресурсов (Интернета и т. д.) и дисциплиной. Так, по данным “Газеты.Ru”, web-сайт, на котором

транслировалась программа “За стеклом”, посетили тысячи сотрудников российских компаний. Самыми частыми посетителями сайта оказались сотрудники РАО “ЕЭС России”, “ВымпелКома”, МТС, “Норильского никеля” и Росбанка. Пик посещаемости приходился на период с 10.00 до 18.00.

Большое распространение на крупных предприятиях получили электронные системы учета и регистрации рабочего времени. Некоторые предприятия упор делают на системы видеонаблюдения. Таким образом руководство пытается решить проблему воровства и низкой дисциплины. Иногда системы видеонаблюдения устанавливаются для выявления проблем, сдерживающих рост производительности или вызывающих падение продуктивности труда сотрудников.



### **Видеоконтроль на Ирбитском мотоциклетном заводе<sup>25</sup>**

В нескольких цехах Ирбитского мотоциклетного завода втайне от сотрудников были установлены видеокамеры. Руководство предприятия вынужденно пошло на этот шаг: производительность труда понизилась, а прежние методы контроля оказались неэффективными.

После установки камер проблема была решена за несколько дней. С помощью системы видеонаблюдения удалось выяснить, что большую часть рабочего времени сборщики теряли на складе. Теперь же кладовщик сразу выдает рабочим полный комплект деталей. Эксперимент оказался настолько успешным, что сегодня камеры стоят во всех цехах завода. “Кроме того, — считает генеральный директор завода Владимир Юдин, — камеру спрятать трудно, и рабочие, обнаружив, что их контролируют, стали дисциплинированнее”.

Но если в торговый зал придут «тайные покупатели» и в соответствии с разработанными сценариями, то на стол директора ляжет не только объемный, но и весьма ценный отчет.

<sup>25</sup> Васильева Ю. Тотальный контроль. Как и зачем работодатели следят за своими сотрудниками. // Вестник, №122 (1162), 14 июля 2004

Иногда в качестве контрольной процедуры используется метод «тайного покупателя» (Mystery Shopper) или «тайного клиента». «Тайными покупателями» являются специально подготовленные сотрудники, которые под видом обычных покупателей проверяют соответствие работы сотрудников установленным в компании требованиям (качество обслуживания, профессиональные знания, способность продавцов работать с конфликтными покупателями, умение справляться с возражениями клиентов и т.п.). Оценки, которые дают такие «покупатели», идут в личное дело сотрудника и учитываются при оценке работы сотрудника и повышении зарплаты, распределении премий или повышении по службе. Одно из исследований, проведенных по результатам, полученным от «тайных покупателей», показало, что во время двух тысяч контактов между проверяющим и служащими магазинов только 21% служащих улыбались и лишь 25% приветствовали клиентов. Руководство торговой сети не ожидало подобных результатов и было крайне разочаровано.

Правильно поставленный контроль способен одновременно выполнять целый ряд смежных функций, каждая из которых может оказывать как прямое, так и косвенное влияние на мотивацию исполнителя. Это и доведение до работников более четкой информации о том, насколько их работа отвечает установленным требованиям, в какой мере их рабочее поведение и трудовая этика соответствуют корпоративным стандартам.

Так, в свое время руководство компании *AT&T* столкнулось с проблемой постоянных и злостных прогулов на заводах «Вестерн электрик». Были испробованы, казалось, все виды наказаний – число прогулов не уменьшалось. В конце концов было принято решение повесить на видном месте огромную доску с поименным списком всех работающих и, по мере того, как люди приходили на работу, отмечали соответствующее имя золотой звездочкой. Прогулы резко сократились – почти сразу.

Виды контроля за работой могут быть самыми разнообразными.





## Опыт лучших компаний

### **Контроль за работой сотрудников в компании «Московские окна»<sup>26</sup>**

В «Московских окнах» проводятся с целью контроля за работой сотрудников следующие мероприятия:

– **анкетирование заказчиков.** Всем заказчикам предлагается дать обратную связь о качестве работы и порядочности сотрудников, заполнив специальный бланк-опросник. Анкеты в обязательном порядке сдаются вместе со стандартным пакетом документации, соответственно, каждый руководитель имеет возможность проанализировать работу своих подчиненных и своевременно предпринять необходимые меры;

– **телефонный опрос.** Иногда телефонные опросы дают дополнительную информацию, позволяя выяснить, соответствует ли информация, отраженная в анкете, реальному впечатлению заказчиков?

– **контрольные замеры.** Примерно один раз в полгода проводятся «контрольные замеры» - всех замерщиков направляют к заранее подготовленным «заказчикам». При проведении контрольных замеров учитываются три основных момента: техническая подготовка, компетентное консультирование и реакция на провокационные вопросы («... может, где-то можно подешевле заказать, мы бы вас отблагодарили...»). Вся информация фиксируется в специальных бланках и передается руководителю подразделения;

– **сотрудничество с крупными игроками на рынке.** В случаях, когда возникают ситуации, связанные с обманом, уводом заказов или нечистоплотным поведением сотрудников или партнеров, «Московские окна» готовят специальное информационное сообщение для всех, освещающее данное событие.

Иногда контроль за работой сотрудника может реализоваться через введение системы отчетности, которая сама по себе является и средством мотивации.

<sup>26</sup> <http://www.e-xecutive.ru/files/img2/baburina.htm>



**Говорит Чарльз Хеймбольд, председатель совета директоров и главный исполнительный директор «Бристол-Майерс скуибб компании»<sup>27</sup>**

Чарльз Хеймбольд, председатель совета директоров и главный исполнительный директор «Бристол-Майерс скуибб компании», считает, что хорошо поставленная система отчетности творит чудеса.

**«Создание условий, при которых подчиненные проявляют инициативу, не ожидая команды сверху, – хорошее дело, но отчетность творит чудеса. Дайте людям работу и средства для ее выполнения. Скажите, что они должны будут отчитаться за эту работу, что вы ждете результатов. И затем посмотрите, что произойдет».**

Однако низкая требовательность, попустительское отношение к подчиненным приводят к снижению дисциплины, безответственности, срыву сроков работ, низкому качеству выпускаемой продукции. При этом слишком жесткий пооперационный контроль, не допускающий никаких проявлений самостоятельности, может вызывать у работников негативные чувства и снижение желания к сотрудничеству с руководством.

Экспериментально было доказано, что в условиях выполнения сложных заданий физическое присутствие наблюдателя приводит к снижению качества работы. То же самое было обнаружено и для контроля через средства удаленного доступа.

В эксперименте испытуемые (студенты колледжа) были разделены на три группы:

1 группа (контрольная) – выполняла задание при отсутствии наблюдения;

2 группа – два контролера стояли за плечом испытуемых и осуществляли непосредственный контроль за выполнением задания;

---

<sup>27</sup> Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 195 – 201.

3 группа – испытуемым говорили, что за их работой будут следить наблюдатели, которые будут видеть процесс выполнения задания на мониторах своих компьютеров.

На рис. 10-1 представлены результаты этого эксперимента.

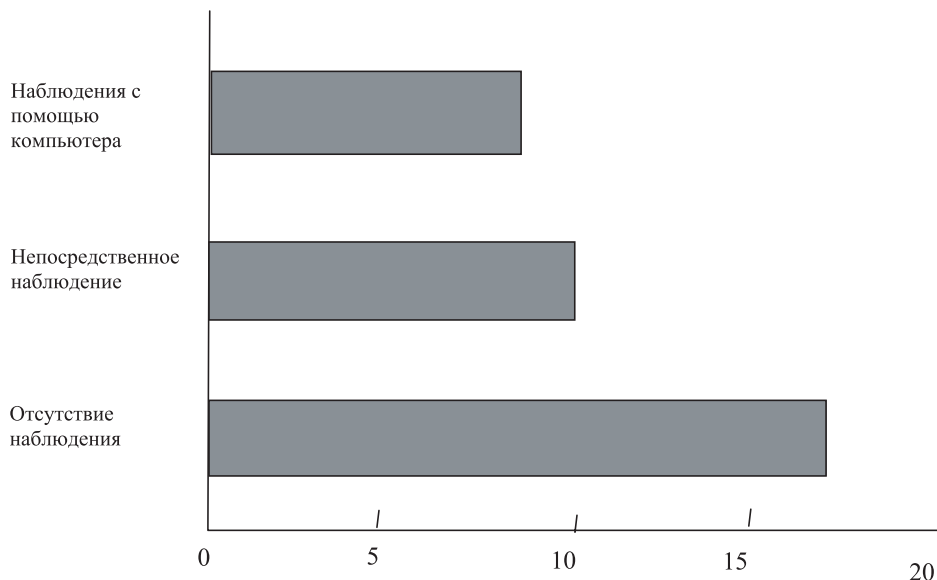


Рис. 7-1. Влияние контроля на продуктивность работы<sup>28</sup>

Практика убеждает лучше всяких экспериментов, и здесь мы опять видим снижение мотивации как результат непосредственного наблюдения, когда контролер стоит буквально за плечом у исполнителя.



### Внимание – проблема!

В телекоммуникационной компании, которая начала работать на рынке полтора года назад, в отдел по работе с клиентами назначили двух “координаторов-советников”. Клиентов поначалу было мало, и для семи человек работы явно не находилось. «Они ввели то-

<sup>28</sup> Цит. по: Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: ООО «Вершина», 2004, с. 387.

тальный контроль, – рассказывает Валерий, оператор компании. – Например, контролировали нас, операторов. Они буквально стояли рядом, над ухом, и слушали: как мы общаемся с абонентами, подходящий ли у нас тембр голоса. Часто сверяли по часам – сели ли мы работать ровно в 8.00 и сколько раз, простите, отлучаемся в туалет. Объясняли нам свое рвение заботой об обслуживании клиентов. Руководство было ими довольны, их хвалили за внимание к мелочам». В итоге, по словам Валерия, «в отделе возникла нервная обстановка. Из-за этих двух дам народ начал увольняться».

Следует подчеркнуть, что результаты экспериментов и описанный случай вовсе не говорят о том, что контроль совсем не нужен, что он оказывает однозначно отрицательное воздействие на мотивацию исполнителей. Контроль как лекарство, – в слишком малых дозах не помогает, а в слишком больших становится ядом. Особенно при решении *сложных задач*, требующих *высокой квалификации исполнителей*, жесткий контроль может приводить к снижению результатов и возникновению негативного отношения исполнителей к своей работе.



### Внимание – проблема!

#### Первая забастовка в космосе<sup>29</sup>

Интересный пример демотивирующего влияния слишком жесткого контроля дал полет американской космической станции *Skylab 3*, запущенной на орбиту 16 ноября 1973 года. После более месяца пребывания в космосе отлично обученные и очень дисциплинированные космонавты выключили на несколько часов радиосвязь и отказались общаться с ЦУПом в Хьюстоне. Эта акция была считается первой забастовкой в космосе.

Руководитель полета характеризовался как «жесткий, энергичный менеджер, который гордился тем, что он контролирует все происходящее». Он утверждал:

---

<sup>29</sup> Manz, C.C. & Sims H.M. SuperLeadership: Leading others to lead themselves.- Prentice Hall Press, 1989

«Мы поняли, как добиться максимальной отдачи от человека за день».

Философия жесткого контроля предполагала минимум самостоятельности, но считалось, что можно добиться наибольшей производительности, если управлять космонавтами так, как если бы они были машинами. С этой целью Центр управления в Хьюстоне разработал такой плотный дневной график, что астронавтам даже запретили предаваться любимому занятию — наблюдению за Солнцем и Землей. «Мы посылали на печатающее устройство станции до 6 футов (более 1,5 метров) инструкций – самое меньшее было 42 инструкции, предписывающие им, куда направить телескоп и какие научные приборы они должны использовать. Мы убивали на их составление весь день».

Врач на борту корабля умолял центр управления «дать астронавтам общий график и список того, что им следует сделать, а затем разрешить ребятам на борту выбрать наилучший способ выполнения работы». Но в Хьюстоне решили отказать астронавтам в этом, и команда отключила связь. Возникшая паника и последующий «разбор полетов» привели к тому, что руководители, может быть, впервые задумались том, что «к паре рабочих рук они получают еще и всего человека впридачу».

Проблемой может стать также переход от жесткого контроля к контролю по результату. Так, один из руководителей рассказал нам следующую историю: «Меня назначили мастером в бригаду. Я дал всем задания и ушел по своим делам. Прихожу вечером – ничего не сделано. Рабочий даже не прикоснулся к своей работе. Спрашиваю – почему? А он отвечает: прежний мастер всегда за плечом стоял, контролировал, а ты дал задание и ушел, вот я и решил, что ничего делать не надо».

Для того чтобы определить оптимальный уровень контроля в каждом конкретном случае, руководителю приходится учитывать

целый ряд факторов: сложность и ответственность задачи, индивидуальные особенности подчиненного, степень срочности выполняемой работы и др.



### Памятка для руководителя

#### **Правила организации контроля**

Если контроль сотрудников является необходимым, то следует придерживаться следующих правил:

- Уведомите сотрудников, что вы будете контролировать использование корпоративных ресурсов.
- Объясните необходимость такого контроля.
- Установите четкие правила того, что будет контролироваться, и определите виды надзора.
- Проводите мониторинг и блокировку доступа к нежелательным интернет-ресурсам. Ограничивать доступ надо для всех сотрудников независимо от занимаемой должности.
- Четко определите меры наказания.

### Мотивирующее наказание

Когда мы спрашиваем руководителей о том, можно ли успешно воздействовать на мотивацию работников, если полностью отказаться от наказаний, то обычно слышим отрицательный ответ. Руководитель с помощью наказаний ставит барьер таким моделям и образцам рабочего поведения, которые организация осуждает и хочет полностью искоренить. Наказание выступает как форма негативного подкрепления. Опоздания, прогулы, пьянство на работе, брак, безделье, грубость клиентам, воровство, нарушение правил техники безопасности – все эти отрицательные явления, естественно, требуют наказания. Лишив премии регулярно опаздывающих, мы тем самым показываем сотрудникам, что опоздания неприемлемы, какими бы причинами они ни были вызваны.

Чаще же все-таки основная задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в

работнике желание хорошо работать и не ухудшать его отношение к организации.

Вот пример. Работник опоздал на 10 минут с обеда. Его начальница вызывает его к себе в кабинет и заявляет: «Вы опоздали на 10 минут, хотя знаете, что мы все торопимся закончить месячный отчет. Если вы опоздаете еще раз, то дело не ограничится устным предупреждением». Когда сотрудник попытался что-то объяснить, она со словами: «Не желаю слушать никаких ваших отговорок, мне некогда» отворачивается к компьютеру.

Дело было в том, что в столовой была огромная очередь, потому что одна из организаций, арендовавшая помещение в этом здании, проводила конференцию. Желая поесть побыстрее, сотрудник побежал в ближайшее кафе – там тоже была очередь. Дело кончилось тем, что он купил пакет чипсов и бутылку кефира, но все равно опоздал, хотя очень торопился и беспокоился о том, чтобы не опоздать.

Два дня спустя начальница попросила его поработать сверхурочно, но он отказал ей, сославшись на личные проблемы. Начальница была очень удивлена. Раньше он всегда шел ей навстречу.

В этом примере мы встречаемся с тем, что несправедливое наказание убило в работнике желание к сотрудничеству с руководителем. Но не только несправедливое наказание снижает мотивацию, справедливое наказание тоже может убить ее, если при этом человека публично унижают, наносят удар по его самоуважению, чувству собственного достоинства.

Важно не просто наказать проступок, а наказать его так, чтобы не убить у работника мотивацию. Как показывает опыт работы многих организаций, наказание, даже очень мягкое, как в примере, который приведен ниже, часто не дает ожидаемых результатов.



**Внимание – проблема!**

**Джек Стэк, президент и исполнительный директор  
Springfield Remanufacturing Corp., рассказывает, как он**

попытался через наказание мотивировать рабочих к поддержанию чистоты в цехе.

«Мы решили установить пугало в самом грязном цехе. Взяли старый веник, приделали ему глаза, нарядили так, что страшнее не придумаешь, и начали присуждать его разным цехам. Но ничего хорошего из этого не вышло. Рабочие сразу потеряли интерес к игре. Они обиделись, и это свело на нет весь замысел. Если человека обидеть, он не захочет никаких соревнований, у него просто опустятся руки. Ошибка заключалась в том, что руководство перестало обращать внимание на положительные моменты. Поэтому позже мы отказались от затеи с пугалом»<sup>30</sup>.

Обратите внимание, что в этом примере наказание являлось очень мягким, и тем не менее руководство компании заметило важную вещь: наказание может прекратить нежелательные реакции, но оно не приводит автоматически к тому, что сотрудники будут вести себя так, как ожидает от них руководство.

Цель взысканий состоит не столько в том, чтобы наказать за допущенное нарушение, сколько в том, чтобы избежать повторения нарушений в будущем. Близкий всем водителям пример. Все сталкивались с ситуацией, когда патрульные машины ГИБДД прячутся в кустах, незаметно контролируют соблюдение правил дорожного движения, ловят нарушителей и наказывают их. Все правильно, кроме одного – такая практика плохо служит той цели, которая декларируется – предупреждение нарушений правил дорожного движения. Этой цели гораздо лучше бы служила открыто стоящая на обочине машина с включенными мигалками. (В скобках заметим, что для прячущихся инспекторов важнее поймать и оштрафовать как можно больше нарушителей, то есть по сути дела они заинтересованы в том, чтобы нарушений было как можно больше).

---

<sup>30</sup> Стэк Дж. Большая игра в бизнес. – М.: Деловая лига, 1994, с. 71.





### Анекдот в тему

В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен один юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу.

Рассматривая наказания как важное средство воздействия на мотивацию и поведение работников, следует определить те условия, которые сделают наказания наиболее эффективными. Эти условия включают в себя:

- **Время.** Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует непосредственно сразу (или вскоре) после нарушения.
- **Интенсивность.** Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые. Однако то, что является сильным или значимым для одного работника, может оказаться слабым или незначимым для другого.

Вот пример из совсем другой области, но хорошо иллюстрирующий данное положение.

У меня была собака, крупный, мощный доберман. Если он делал что-то непопозволенное, например грыз обувь, его наказывали – били тем, что он сгрыз. Однажды это увидела соседка и заявила, что я истязую животное. У нее тоже была собака – йоркширский терьер, как она сама выражалась, «двести грамм мяса и пучок шерсти». Его наказывали, сворачивая газету в трубочку, но били газетой не собаку, а по ножке стула. Песик после этого прятался под кроватью и мог целый день не вылезать оттуда. «Это вы истязаете животное, – ответил я. – Я же никогда не наказывал свою собаку так, что она после этого целый день от меня пряталась».

С такой же разной чувствительностью к наказаниям со стороны работников сталкивается и большинство руководителей. Про некото-

рых работников они говорят: «этому хоть кол на голове теши», «этого ничем не проймешь», к другим относятся бережно и деликатно.

- **Разъяснение причин.** Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя. Очень важно информировать работников по поводу того, чего они не должны делать. С другой стороны, если причины наказания не разъяснены или если наказание для работника не связано с конкретным его действием, то наказание может иметь негативное влияние на трудовую мотивацию и рабочее поведение подчиненных.
- **Неличный характер.** Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличным является наказание, тем ниже вероятность того, что наказываемый работник будет переживать нежелательные побочные эмоции и испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.

Кроме моральных аргументов против использования наказания есть и другие причины против его использования:

- наказываемые работники могут проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);
- наказание может иметь негативное влияние на других работников. Например, если работники считают, что их товарищ наказан несправедливо, то коллектив может объединиться против руководителя. В результате вместо повышения эффективности работы можно получить снижение управляемости коллектива со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать.

Ниже приведены некоторые рекомендации, которые могут помочь повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.



## Рекомендации для руководителей

**1. Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила поведения и требования к работе.** Бывает, что новые (а иногда и старые) работники не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, необходимость следования установленным стандартам и возможные последствия в случае нарушений.

**2. Если приходится критиковать подчиненного, то критикуйте конструктивно.** Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того, чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т.п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики.

**3. Исправляйте проблему, а не человека.** Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в крайних случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы “распекать” провинившихся подчиненных создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

**4. Наказание должно быть обоснованным и соответствовать тяжести проступка.** Соберите все факты перед тем, как принять какое-то решение или предпринять какие-либо меры. Прежде чем что-то сделать, следует составить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.

**5. Индивидуальный подход при дисциплинарных воздействиях.** Учитывайте индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки при определении дисциплинарных воздействий.

**6. Объясняйте свои действия.** Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Разъясняйте, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Предпримите все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий - не наказывать за нарушения, а предупреждать их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеку, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Мало кому из руководителей удастся полностью избежать в своей работе с подчиненными использования таких методов воздействия, как грубость, шантаж, разговор на повышенных тонах или угрозы. Однако следует иметь в виду, что использование таких средств наказания способно дать лишь краткосрочный эффект, и при злоупотреблении ими руководитель рискует нанести непоправимый ущерб своему авторитету в глазах подчиненных.



Памятка для руководителей

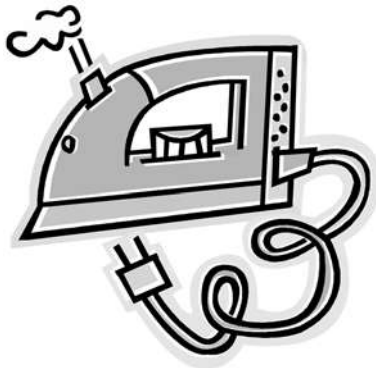
### КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ПРАВИЛА УТЮГА

1. Жар, исходящий от утюга, **предупреждает**, что вы можете обжечься, если дотронетесь до него. Руководитель должен убедиться, что работники знают основные правила, и предупредить, что они не должны нарушаться.
2. Горячий утюг **немедленно** обжигает всякого, кто дотронется до него. Руководитель должен осуществлять дисциплинарные воздействия сразу после того, как произошло нарушение.
3. Горячий утюг **всегда** обжигает тех, кто дотрагивается до него. Руководитель должен быть последовательным в дисциплинарных наказаниях за сходные нарушения.

4. Горячий утюг **не ранит личности** и не наносит ущерба самоуважению человека.

5. Утюг обжигает **каждого**. Руководитель должен быть справедливым при назначении наказания. У него не должно быть любимчиков или “козлов отпущения”.

6. Человек, обжегшись один раз, стремится избегать таких ситуаций **в будущем**. Дисциплинарные воздействия задают рамки приемлемого поведения и направлены на то, чтобы нарушения не повторялись.



## ВИДЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ МЕР

Большинство западных организаций используют **прогрессивные дисциплинарные меры** для улучшения плохой работы персонала. Прогрессивные дисциплинарные воздействия предполагают 5 шагов:

1. **Неформальная беседа** при первом нарушении или при относительно легком нарушении правил. Руководитель может обсудить с подчиненным его поведение в неформальной обстановке, подчеркнув его прошлые заслуги и указав, что следование правилам компании обязательно для всех работников.
2. **Устное предупреждение** – работника предупреждают, что если проблемы будут повторяться, то последует более суровое наказание.

**3. Письменное предупреждение (выговор с занесением в личное дело)** – если появляется второе нарушение, руководитель обсуждает возникшую проблему с работником, но предупреждает, что в его личном деле появится запись об этом. Письменное замечание может также привести к каким-то санкциям в будущем (организационные наказания).

**4. Дисциплинарное отстранение от работы.** Работник отстраняется от работы на несколько дней или недель в зависимости от тяжести нарушения.

**5. Увольнение** - поскольку работник был уже неоднократно предупрежден, а улучшений не наступило, его увольняют. Это высшая мера дисциплинарного воздействия

Юлия Сушкова Менеджер по персоналу, вице-президент компании «Spirit», специализирующейся на разработках программного обеспечения для иностранных клиентов, считает, что для работчи́ка худшая кара – это профессиональное непризнание со стороны коллег. Этой кары вполне достаточно.



### **Позорный столб на современный лад**

Для одного из работников, скрывшегося с чужими деньгами, в «Евросети» было придумано еще более страшное, чем увольнение, наказание – в центральном салоне «Дворец связи» повешена кукла с прикрепленным к ней бейджем злодея и табличкой «За плохое обращение с клиентами».

## **ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Дисциплинарное собеседование включает в себя три этапа:

- подготовка;
- проведение собеседования;

- подведение итогов.

### **Подготовка к дисциплинарному собеседованию**

В ходе подготовки к дисциплинарному собеседованию руководитель должен решить ряд задач:

- четко сформулировать цель разбирательства;
- выбрать место проведения собеседования;
- собрать все факты, имеющие отношение к нарушению;
- решить, кто будет присутствовать (руководство, юрист фирмы, свидетели, пострадавшие).

### **Дисциплинарное собеседование**

В ходе дисциплинарного собеседования руководителю важно придерживаться четкой, заранее установленной последовательности шагов.

1. Объясните позицию руководства.
2. Выясните позицию работника.
3. Обсудите совместно с работником известные факты.
4. Наметьте совместный план действий.

### **Подведение итогов**

Руководителю будет трудно добиться соблюдения установленных требований без грамотного подведения итогов. Важно проанализировать как сам проступок, так и дисциплинарное собеседование. После завершения собеседования руководитель должен составить конкретный план дальнейших действий.

1. Следует письменно зафиксировать:
  - что случилось;
  - план действий, согласованных с работником.
2. Предпринять все необходимые действия.
3. При вынесении письменного выговора подшить в личное дело работника все необходимые документы.

## УВОЛЬНЕНИЕ

Увольнение – достаточно неприятная процедура как для работодателя, так и для работника. Здесь также очень важно соблюсти все необходимые правила и выработать корпоративные нормы «расставания» с сотрудником: с одной стороны, чтобы не погрязнуть в рутине судебного разбирательства, а с другой – чтобы «сохранить лицо» и не дать повода для негативной информации о методах работы компании.

К увольнению сотрудника следует заранее подготовить все необходимые документы, объясняющие причину увольнения.

*Во время беседы:*

- напомните сотруднику, что ему неоднократно делались предупреждения о неполном соответствии своей должности или несоблюдении внутрифирменных стандартов поведения;
- приведите конкретные доводы: против фактов возражать трудно;
- не оправдывайтесь и не извиняйтесь;
- специально остановитесь на вопросе о выходном пособии;



- предоставьте увольняемому возможность уйти с работы достойно, например, подать заявление об уходе по собственному желанию.

Стивен А. Джессеф, вице-президент рекрутинговой фирмы, дает рекомендации для менеджеров, как увольнять служащих<sup>31</sup>:



## Памятка для руководителей

### Правила увольнения

- Не уведомляйте людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будьте деликатным и не увольняйте человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, болеет, или недавно потеряла кого-то из близких.

- Не разрешайте сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии, как минимум, заместителя по кадровым вопросам.

- Не выражайте причину увольнения своими словами и не дайте увольняемому возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщите причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижайте человека, какова бы ни была причина увольнения.

- Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому говорите об одной причине, а сотрудникам – о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят ос-

<sup>31</sup> Цит. по: Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство "Питер", 2000, с. 293-294.

тавшимися, что человек просто не справлялся со своей работой. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.

- Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать об этом, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, это может вызвать панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

- Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

- Не просите человека немедленно освободить стол или шкаф и покинуть офис. Для этого лучше подходит время после работы или выходные.

- За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами фирменной службы безопасности, чтобы проводить уволенного из зданий.

- Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

- Не забывайте золотое правило: если вы что-то не понимаете в поведении человека, поставьте себя на его место.

- Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Основной смысл всех этих советов в одном – уважение к человеку, стремление не нанести удар по чувству его собственного достоинства и желание не усугубить травму, нанесенную известием о его увольнении. В таком случае вы можете рассчитывать, что организация не наживет себе врага на всю жизнь.



## Опыт лучших компаний

### Увольнение в *Westinghouse*<sup>32</sup>

В начале 1980-х годов Уильям Пиз работал главным управляющим отдела по производству синтетического топлива фирмы *Westinghouse*. Это было относительно

---

<sup>32</sup> Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с.177-178.

небольшое подразделение, которому в связи с падением цен на нефть грозила опасность ликвидации в случае, если его не удастся превратить в привлекательный объект вложения средств и продать другой компании. Пытаясь уменьшить издержки, Пиз решил сократить часть штатных единиц (всего на тот момент было 130 рабочих мест): ему казалось, что потенциальные покупатели отдела сочтут их излишними и в сложившихся обстоятельствах он просто вынужден уволить нескольких сотрудников, хотя некоторые из них демонстрировали отличные трудовые показатели. Вместе с другими руководителями подразделения Пиз составил список из 15 должностей. Обсуждение шло очень долго и в крайне напряженной эмоциональной обстановке. Когда совещание закончилось и ведущие менеджеры хотели сообщить плохую новость уволенным сотрудникам, Пиз их остановил. Он понял, что должен известить подчиненных сам: во-первых, не хотел, чтобы персонал решил, что волна сокращений еще только началась, а во-вторых, чувствовал себя обязанным поговорить с этими 15 сотрудниками лично.

Встреча с жертвами произошла на следующее утро. Люди были страшно подавлены. Некоторые откровенно рыдали, другие сидели, мрачно уставившись в пол. Пиз постарался объяснить им свое решение. Он подчеркнул, что состав уволенных определялся штатным расписанием, а не индивидуальными достижениями каждого. Умолял пострадавших если не простить его, то хотя бы понять, что ему было необходимо пожертвовать несколькими сотрудниками ради спасения всего отдела и остальных рабочих мест. 15 несчастных спорили, заклинали, обвиняли его в неблагодарности и бессердечном отношении. Пиз выражал соболезнование, сочувствовал, смиренно принимал критику и осуждение и старался дать искренние и подробные ответы на все вопросы, снося самые ожесточенные нападки оскорбленных подчиненных. Постепенно их гнев поутих. Отчаяние сменилось покорностью и даже пониманием и

искренним интересом к шансам на продажу подразделения. Пиз вспоминает эту встречу как самую мучительную в своей жизни. К моменту, когда управляющий пожал всем руки и пожелал удачи, им овладела вера в то, что эти люди поняли если не его выбор «жертвенных агнцев», то хотя бы мотивы, которыми он при этом руководствовался.

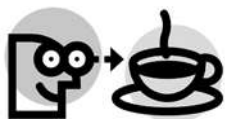
Через несколько месяцев ему представилась возможность узнать, как относились к нему эти 15 сотрудников после увольнения. Пизу удалось найти покупателя для подразделения. За ним сохранилась должность главного управляющего, а новый владелец вкладывал деньги в развитие предприятия. Все неожиданно сложилось так, что Пизу снова потребовалось взять на работу многих из тех сотрудников, которых он не так давно уволил. И когда он сделал им предложение, то все без исключения согласились вернуться и работать под его началом, несмотря даже на то, что для некоторых это означало отказ от хорошей работы, которую они успели найти за прошедшие месяцы.

Это история о нравственности и человечности, об умении покаяться. Но ничуть не в меньшей степени это история о менеджере, который не боится оказаться уязвимым и в трудные моменты берет на себя всю полноту ответственности.

Увольнение – это крайняя мера. Прежде чем использовать это средство, следует обратиться к более мягким мерам воздействия. Поэтому до того, как наказать нарушителя, проверьте следующее:

	<input checked="" type="checkbox"/>
Обладаете ли вы всей информацией относительно совершенного сотрудником проступка?	<input checked="" type="checkbox"/>
Наказывался ли сотрудник ранее за такое же нарушение?	<input checked="" type="checkbox"/>
Информирован ли сотрудник о правилах поведения и стандартах работы, в нарушении которых его обвиняют?	<input checked="" type="checkbox"/>
Велась ли борьба с нарушением данного правила среди других служащих?	<input checked="" type="checkbox"/>

Не будет ли данный человек наказан больше/меньше, чем другие за подобные проступки?	<input checked="" type="checkbox"/>
Если предупреждения делались ранее, был ли осведомлен сотрудник о том, что будет, если нарушение повторится?	<input checked="" type="checkbox"/>
Была ли у сотрудника возможность изменить свое поведение?	<input checked="" type="checkbox"/>
Было ли нарушение умышленным?	<input checked="" type="checkbox"/>
Мог ли сотрудник контролировать ситуацию, чтобы предотвратить нарушение?	<input checked="" type="checkbox"/>
Соответствует ли планируемое дисциплинарное взыскание нарушению?	<input checked="" type="checkbox"/>
Не принято ли ваше решение о наказании под чьим-нибудь влиянием?	<input checked="" type="checkbox"/>
Не окажет ли наказание сотрудника негативное влияние на других членов коллектива?	<input checked="" type="checkbox"/>
Даст ли планируемое дисциплинарное взыскание какую-то выгоду компании или ее служащим?	<input checked="" type="checkbox"/>



Анекдот в тему

### Как увольняют джентльмены

Английский работодатель, настоящий джентльмен, увольняет секретаршу:

– Мисс, вы настолько великолепно справляетесь со своими обязанностями, что я не знаю, как наша фирма сможет обойтись без вас. Но со следующего месяца мы все же попытаемся.

Подводя итог рассмотрения мотивирующей роли дисциплинарных мер, следует еще раз подчеркнуть, что главный источник мотивации находится в душе работника. Поэтому надо находить такие средства воздействия на нарушителей, которые не только предупредят нарушения в будущем, но и не нанесут удара по приерженности работников.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Ситуация для анализа

Вот что увидела Светлана Николаева, устроившись на работу в одну небольшую фирму<sup>33</sup>.

– Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в оптовую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.

Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали на мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневные собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два часа после официального окончания моего рабочего дня), меня почему-то никто не предупредил.

В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальник сказал, что пора мне полностью войти в должность, и предложил спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. «Обычное рабочее совещание», – подумала я.

Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что «у нас все нормально», и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений. Следующими шли кассиры. Они отчитались, что сделали за день, сколько клиентов обслужили и т. п. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали высказывать свои замечания к их работе и дисциплине.

---

<sup>33</sup> Фуколова Ю. Довожу до вашего сведения.// Секрет фирмы, № 4, 2003.

Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись чем-то вроде самобичевания - доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился. Затем пошли по второму кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег – какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину, что она кокетничала с клиентом.

И тут настала очередь службы безопасности. Представители секретур выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т. п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по личным вопросам. Во-первых, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А во-вторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.

По итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить плюс, минус или ноль (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену – \$15. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто-то заметил это и «поделился» на собрании. В итоге менеджер недоучитался \$30. «Дорогое тебе яблочко попало», – подтрунивали потом над ним коллеги.

В столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и чужие плюсы и минусы.

Процедура ежевечерних доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на \$30 за

то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе – совмещать эти два удовольствия в компании не принято. На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась оправдаться, была оштрафована еще на \$30 – «за препирательство».

Некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была «эффективная командная работа».



**Какое рабочее поведение стимулирует данная система поощрений и наказаний?**

**В какой степени эта система поощряет командную работу и готовность к сотрудничеству?**



**РАЗДЕЛ 2**

**СИСТЕМА  
КОМПЕНСАЦИЙ**

Вопросы, связанные с оплатой труда работников, являются для руководителей традиционно самыми болезненными. С одной стороны, преобладает мнение, что деньги – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, с другой стороны, возможности руководителей использовать финансовые методы воздействия для усиления мотивации персонала часто ограничены. Кроме повышения зарплаты и дополнительных выплат руководителям приходится изыскивать новые возможности материального стимулирования, способные положительно отразиться на трудовой мотивации персонала.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно, возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи.

В этом разделе мы рассмотрим три больших вопроса:

1. Комплекс финансовых стимулов.
2. Систему льгот и социальной защиты.
3. Вопросы, связанные с разработкой эффективной стратегии оплаты труда.



## ГЛАВА 8. ФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ



Деньги в решении комплекса задач, связанных с мотивированием персонала, являются наиболее очевидным и часто основным стимулом. Деньги дают возможность обеспечивать людям необходимый прожиточный уровень, позволяя удовлетворять их базовые потребности в еде, крыше над головой, безопасности; деньги являются мерилем справедливости, показателем оценки вклада работника; это самое универсальное подкрепление, способное помочь в формировании желательного поведения.

Множественность задач, решаемых при помощи денег, приводит даже к тому, что многие руководители начинают считать их единственным стимулом, позволяющим поднять трудовую мотивацию работников: «Есть деньги – есть мотивация. Нет денег – нет мотивации».

В этой главе мы рассмотрим следующие виды материального стимулирования:

- базовый оклад и надбавки;
- переменная часть заработной платы (премии, бонусы);
- участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.

## БАЗОВЫЙ ОКЛАД И НАДБАВКИ

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя, – знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. Использование вилок оплаты особенно удобно для тех должностей, для которых трудно определить четкие результаты труда и показатели трудового вклада.

### Факторы, определяющие уровень заработной платы

Более 200 лет назад, в 1776 году, Адам Смит в фундаментальном труде «Благосостояние народов» выдвинул пять основных принципов, определяющих уровень оплаты труда.

1. Стоимость обучения делу.
2. Сложность заполнения данной вакансии - насколько трудным является подбор человека, который будет успешно справляться с данной работой.
3. Уровень ответственности.
4. Вероятность успеха, когда лишь единицы могут овладеть данной специальностью или рассчитывать на успех.
5. Та «цена», которую приходится платить за работу, – нервы, вредность и т.п.

Сравните, какие факторы учитываются компанией *ЗМ* при оп-

ределении уровня оплаты в рамках одной должности. Обратите внимание, что в основном они укладываются в факторы, выделенные еще Адамом Смитом.

Таблица 8-1

**Ключевые факторы, позволяющие ранжировать  
уровень оплаты работников в рамках одной должности.  
Опыт компании «ЗМ»**

<i>Показатель</i>	<i>Отнесение работника к одной из категорий (А-Б-В-Г-Д)</i>	<i>Границы изменения коэффициента</i>
1. Знания		0 – 1.5
2. Профессиональный опыт		0 – 6.5
3. Способность к самостоятельным решениям		0 – 2.0
4. Уровень автоматизации (механизации)		0 – 1.2
5. Ответственность за использование комплектующих (в зависимости от уровня потенциального ущерба)		0 – 1.8
6. Ответственность за инструменты и оборудование (в зависимости от стоимости оборудования)		0 – 2.0
7. Психологическая нагрузка (нагрузка на внимание, умственная нагрузка)		0 – 1.5
8. Физические усилия		0 – 2.8
9. Условия труда		0 – 2.0
10. Вредность		0 – 1.5

Среди факторов, влияющих на уровень заработной платы, обычно учитывают также образование, масштабы бизнеса, специальность и отрасль, регион, пол работника, стаж работы в организации и общую экономическую ситуацию.

**Образование** дает работнику определенные преимущества в продвижении по профессиональной лестнице; хорошее образование влияет и на размер зарплаты. В то же время некоторые эксперты утверждают, что в обозримом будущем профессиональный опыт будет считаться намного более важным условием, чем образование. Эта тенденция появляется уже сейчас. Вспомните хотя бы Билла Гейтса – основателя компании *Microsoft*.

**Масштабы бизнеса.** Как правило, крупные стабильно работающие предприятия имеют возможность платить своим сотрудникам большие зарплаты. Так, исследование заводов-изготовителей, проведенное в США, показало, что компании с числом рабочих от 100 до 500 человек платили заработную плату, на 6% превышающую зарплату в меньших компаниях; компании с числом рабочих более 500 платили на 12% больше, чем мелкие компании.

Однако из этого правила существует много исключений (по меньшей мере в России). Одна из проблем здесь – «серые» выплаты. Мелкие предприятия значительно чаще, чем крупные, платят своим сотрудникам «серым налом», уходя от налогов. Правда, следует заметить, что масштабы такой практики сокращаются.

С другой стороны, небольшие компании иногда вынуждены платить своим работникам высокие зарплаты, выше, чем в среднем по рынку, чтобы привлечь к себе хороших специалистов. Например, в одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают зарплаты в 2-3 раза более высокие, чем у конкурентов. При этом владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. «Снижение зарплаты равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам – это все равно, что отказаться от части клиентов», – с сожалением говорит он.

На размер зарплаты влияет и **региональный фактор**, уровень жизни в регионах. Если компания может платить сотрудникам, работающим в регионах с низким уровнем жизни, меньше, чем работникам в больших городах, нет ничего удивительного в том, что она будет поступать именно так. Например, в Бангалоре (Индия) в офисах компании *Ernst & Young* зарплата дипломированных специалистов по финансовому анализу составляет примерно 40% от зарплаты специалистов того же уровня в США. И в то же самое время, если у компании будут возникать трудности с привлечением «в глубинку» талантливых руководителей или высококлассных специалистов, то опять же не удивительно, если их зарплаты будут превышать зарплаты руководителей и специалистов центральных офисов.

**Компенсация негативных факторов.** Если работа имеет определенные отрицательные стороны, например, профессиональную вредность, трудные климатические условия, высокую психо-эмоциональную нагрузку, непрестижность профессии и т.п., то работодатели обычно предлагают работникам более высокую заработную плату. Таким образом работникам не только предоставляется определенная компенсация, но и поддерживается приемлемый уровень привлекательности соответствующих рабочих мест для имеющих или потенциальных сотрудников.

В Японии многие компании, работающие по системе пожизненного найма, основным критерием, определяющим размер заработной платы, считают **возраст работника и стаж работы в компании**. Однако в последние десятилетия все большее значение стали приобретать квалификация и эффективность труда. Результаты анализа 1618 японских компаний<sup>34</sup> показали, что:

– 10,8% компаний заменили традиционную систему пожизненного найма и соответствующую ей систему оплаты труда на оплату по результатам;

– 56,8% компаний придерживаются принципов пожизненного найма и повозрастной оплаты труда;

<sup>34</sup> Матрусова Т.Н. Японская система управления трудом в условиях глобализации. / Труд за рубежом, № 1, 2005, с. 13-14.

– 32,4% компаний, придерживаясь принципов пожизненного найма, реформируют систему оплаты труда, поощряя индивидуальные результаты.

### Индексация зарплат

Большинство организаций регулярно корректируют оплату работников. Такие корректировки могут быть связаны с общим изменением ставок заработной платы. Периодические корректировки заработной платы производятся с учетом роста стоимости жизни и изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями за ту же работу. В противоположность повышению зарплаты за заслуги, индексация зарплат в связи с инфляцией дает одинаковое и одновременное процентное повышение заработной платы каждому работнику, независимо от эффективности его работы.

Уровень инфляции можно определить по данным Госкомстата. Ряд крупных фирм (*PepsiCo*, *Coca-Cola*, *Nestle*, «Вымпелком» и др.) пользуются другим источником – исследованиями Института сравнительных социальных исследований (CESSI). Эта независимая организация рассчитывает индекс стоимости жизни, исходя из определенного набора потребительской корзины.

Согласно исследованию *PricewaterhouseCoopers*, объектом которого стали работающие в России фирмы, 43% компаний регулярно индексируют зарплаты в связи с повышением стоимости жизни.

### Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

Первая группа – **доплаты, носящие стимулирующий характер**. Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;



- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – *доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:*

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

### Дифференцированный подход к оплате работников

Вряд ли работники, выполняющие сходную работу в компании, имеют абсолютно одинаковые рабочие показатели. Кто-то работает лучше, а кто-то хуже. Тот факт, что работа и тех и других, «в целом», отвечает установленным требованиям, часто является основанием, чтобы платить одинаково. При этом особенно чувствительны к такой «уравниловке» в оплате лучшие работники. Какой смысл прикладывать дополнительные усилия в работе, проявлять инициативу, если это никак не оценивается и не поощряется?

Не надо быть крупным теоретиком в вопросах мотивации труда, чтобы понять, что дифференцированный подход в оплате положительно влияет на отношение работников к труду в организации и на их трудовые результаты. Вознаграждение за труд должно достаточно чутко реагировать на те различия в трудовом вкладе,

который компания получает от хорошего, среднего или от плохого сотрудника. Человек работает лучше, если видит, что организация справедливо оценивает его работу.

С этой целью многие организации используют «вилки» зарплат для каждой должности. Вилки устанавливают верхнюю и нижнюю границы зарплаты, которую организация готова платить за типовые работы по данной должности. Средняя ставка соответствует средней зарплате для служащих, выполняющих данную работу. Диапазоны ставок соседних должностных окладов обычно перекрываются.

Для пояснения сказанного приведем пример вилок зарплат для разных должностей (цифры приведены лишь как иллюстрация).

Таблица 8-2

**Примеры вилок должностных окладов**

<i>Должность</i>	<i>Минимальная зарплата, руб.</i>	<i>Средняя зарплата, руб.</i>	<i>Максимальная зарплата, руб.</i>
Директор магазина	25 000	32 000	39 000
Начальник отдела	16 500	23 250	30 000
Старший продавец	12 640	15 010	17 380
Продавец	10 900	12 800	14 700
Кассир	9 720	11 260	12 800
Грузчик	8 840	10 170	11 500

В западных компаниях уровень зарплаты сотрудника (минимальный, средний или максимальный) устанавливается в зависимости от результатов оценки его работы за год.

**Зарплаты при наборе служащих.** Руководствуясь вилками должностных окладов для сотрудника, не имеющего опыта работы в должности, на которую он претендует, компания может предложить минимальный оклад для данной должности. Другому человеку, имеющему большой опыт работы, может быть установлен более высокий начальный уровень зарплаты,

**Повышения зарплаты.** Повышения зарплаты могут производиться согласно принятой в компании практике, до тех пор, пока зарплата не достигнет максимума для данной должности. Работники, оплачиваемые по максимуму, не имеют перспектив повышения заработной платы в рамках данной должности. Дальнейшее повышение зарплаты возможно только в рамках более высокой должностной позиции или за счет переменной части заработной платы, увязанной с профессиональной успешностью сотрудника.

## Грейдинг

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.

Основополагающим принципом грейдинга является вознаграждение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за место должности в организационной иерархии или результаты, достигнутые по итогам года или квартала. В компаниях, использующих систему платы за знания, хорошо образованные и высококвалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, могут получать более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Рост заработной платы увязывается с уровнем квалификации, качеством работы, числом выполняемых заданий и т.п. Доплаты за знания и компетенции ориентируют сотрудников на саморазвитие и активное участие в корпоративных обучающих программах, что должно обеспечивать постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации.

В компаниях Германии при отнесении рабочих и работ к различным группам по оплате труда (разрядам) используется аналитическая оценка работ, включающая до 20 факторов. Среди них главными являются: предъявляемые работой требования к знаниям и

образованию, ответственность, физическая и психическая нагрузка, условия труда на рабочем месте. Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов, и на этой основе выводится интегральная оценка.

В компании *IBS*, занимающейся консалтингом и развитием IT, люди, которые работают на одной и той же должности, например должности менеджера проектов, могут получать разную зарплату в зависимости от их грейда. Уровень оплаты определяется опытом, нагрузкой, ответственностью задания. Система работает и в обратную сторону: сотрудники с одним и тем же грейдом (и зарплатой) могут занимать разные должности — например, эксперт и начальник отдела. В компании вполне возможна ситуация, когда подчиненный находится на более высоком грейде, чем руководитель, и, соответственно, получает более высокую зарплату. Это значит, что он уникальный специалист, ценность которого для компании чрезвычайно высока.

В компании “Вымпелком” действует система, включающая 11 грейдов (11-й уровень — у генерального директора). Определяющим фактором является влияние данной должности на операционную деятельность компании. Например, для должности инженера выстроена внутренняя шкала зарплат: минимум составляет 70% от рыночной цены, максимум — 130%. Сколько будет получать инженер в “Вымпелкоме” — 70% или 130%, зависит от его образования, квалификации, опыта, стажа работы в компании и по профессии<sup>35</sup>.



### Опыт лучших компаний

#### **Разрядная система оплаты труда в компании DHL<sup>36</sup>**

В российском филиале *DHL* принята такая же система, как и в штаб-квартире, — разделение зарплаты на две части: основной оклад и премию.

Первая часть — неизменна. Вторая может быть модифицирована в соответствии со стараниями работника.

---

<sup>35</sup> Дагаева А. Каждому по способностям. К чему приводит зарплата по грейдам. <http://www.neims.biz/nw/text1.php?nt=248>

<sup>36</sup> Обухова Н. Эксперимент на людях / Секрет фирмы, № 4, 2003.

Это является гибким инструментом управления персоналом и мотивации для повышения качества. В отделе кадров компании *DHL* создана своя система точного расчета премии.

«Многие руководители выступают против разрядной системы, аргументируя свое мнение тем, что она слишком сложна, потому что нужно постоянно пересчитывать переменную – премию, - сказала Елена Петрова. – На мой взгляд, такой негативный подход в корне неверен. Зарплата предназначена для определенной должности, т.е. выполнения определенных обязанностей, но люди работают по-разному. За соблюдение стандарта, перевыполнение норм и образцовую работу сотрудник получает премии и дополнительные бонусы».

Елена Петрова, менеджер компании, рассказала, что в своей работе постоянно использует отчеты компаний *Hay-Group* и *PricewaterhouseCooper*, которые позволяют ей быть всегда в курсе среднестатистических зарплат на российском рынке труда и преодолевать субъективность при оценке труда и формировании компенсационных пакетов.

После получения статистической информации работа кадровиков по вычислению компенсации для сотрудников делится на три этапа:

- написание подробных должностных инструкций для каждого рабочего места (или типовой инструкции для группы работников одного отдела) с указанием ресурсов и условий, в которых будет трудиться человек, выполняющий эти обязанности;
- анализ факторов, характеризующих каждую должность и критерии оценки: что считать нормой, а что недоработкой. Ключевые факторы – степень ответственности, уровень квалификации и образования, производительность труда, степень умственного и физического напряжения и др. Для объективной оценки созданы матрицы баллов, а затем производится распределение баллов по уровням и позициям;
- распределение зарплаты по разрядной системе в соответствии с построенной разрядной сеткой для

должности и системой баллов, полученных каждым работником за реальную работу.

Елена Петрова признала, что эта система требует больших временных затрат. Зато сотрудники DHL видят реальную зависимость между их усилиями и получаемой компенсацией, поэтому производительность труда растет и в итоге оборачивается большой прибылью.

## ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Наряду с «твердым» жалованием либо почасовой оплатой труда часто используются гибкие формы оплаты на основе индивидуальной квалификации и личного трудового вклада.

Переменная часть заработной платы устанавливает соответствие между уровнем оплаты и вкладом работников и рабочих команд в общий успех организации. Достоинства использования переменной части оплаты труда состоят, прежде всего, в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения. Это стимулирует работника на достижение более высоких результатов. Для организации использование переменных систем означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек – затраты на рабочую силу – изменяется в зависимости от объемов производства, что, естественно, снижает степень финансового риска.

Переменная часть может составлять от 20 до 80% от общей суммы зарплаты, получаемой работником. У тех категорий персонала, чья индивидуальная результативность установить трудно и чья задача преимущественно состоит в обеспечении бесперебойного функционирования тех или иных бизнес-процессов (секретари, сотрудники службы безопасности, бухгалтеры, специалисты отдела человеческих ресурсов и т.п.), должны быть больше оклады. Те категории персонала, чья результативность легко может быть установлена и чьи рабочие результаты поддаются количественной оценке и измерению (станочники, продавцы, водители и т.п.), могут иметь высокую переменную часть.

Увеличение переменной части можно использовать и как инструмент достижения тактических целей. Например, если компании важны быстрые результаты, то стимулировать их достижение можно как раз увеличением доли премиальных выплат, то есть переменной части.

Например, в «Московских окнах» оклад замерщика – это составляющая, отражающая уровень его профессиональной компетенции. Разработана квалификационная сетка, согласно которой самые опытные и высококвалифицированные замерщики, выполняющие самые сложные замеры, получают более высокий оклад. Однако основную часть заработной платы замерщика составляет переменная часть, увязанная с результатами труда.

### Сдельная оплата труда

Самая простая система оплаты – **сдельная система**. Принцип сдельной оплаты прост – за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированную оплату. Основное преимущество этого типа оплаты – ее легко понимают и принимают работники.

**Системы, в которых оплата изменяется в зависимости от производительности.** В качестве примеров можно привести две системы: Тейлора и Меррика.

Система Тейлора призвана стимулировать высокую производительность труда, поэтому в ней установлены две сдельные ставки. Для уровня производительности, соответствующей установленной норме либо не доходящей до нее, устанавливается соответствующая ставка. При превышении нормы работник оплачивается по повышенной ставке.

Система Меррика попыталась преодолеть один недостаток тейлоровской системы: она не делает различий между действительно плохо работающими и работниками, выполняющими установленную норму или почти выполняющими ее. То есть фактически в системе Тейлора выполнение нормы (кстати, нормы были до-

вольно напряженными) рассматривалось так же, как и ее невыполнение. Поощрялось, стимулировалось лишь перевыполнение плана, и мотивация «нормально» работающих страдала. В системе Меррика устанавливается три ставки сдельной оплаты труда: высокая — для производительности, превосходящей 100 % нормы; средняя — для производительности от 83 до 100 % нормы; и низкая — для производительности меньшей, чем 83 % нормы. В табл. 5-2 приведен условный расчет зарплаты по этим двум системам.

Таблица 8-3

**Системы Тейлора и Меррика**

<b>Производительность (шт. в час)/% нормы</b>	<b>Система Тейлора</b>		<b>Система Меррика</b>	
	<b>Ставка за единицу</b>	<b>Оплата</b>	<b>Ставка за единицу</b>	<b>Оплата</b>
7 (70%)	50 р.	350 р.	50 р.	350 р.
8 (80%)	50 р.	400 р.	50 р.	400 р.
9 (90%)	50 р.	450 р.	60 р.	540 р.
10 (100%)	50 р.	500 р.	60 р.	600 р.
11 (110%)	70 р.	770 р.	70 р.	770 р.
12 (120%) и более	Расчет по той же ставке, что и для 11 единиц			

Норма выработки: 10 штук в час

**Повременная сдельная система** устанавливают нормы времени на выполнение определенных видов работ (нормо-часы). Эти нормы определяют с помощью традиционных методов нормирования труда. Почасовые нормы лучше подходят для операций с долгим временным циклом и нерегулярных видов работ, требующих многих навыков.

Сегодня довольно часто можно слышать негативные оценки в адрес сдельной оплаты труда. Ниже приведены результаты опроса западных экспертов относительно того, как сдельная оплата отражается на отношении к труду и на рабочих результатах персонала.



Таблица 8-4

**Мнение экспертов относительно влияния сдельной оплаты на работу персонала<sup>37</sup>.**

<i>Сдельная оплата</i>	<i>Да, %</i>	<i>Нет, %</i>
Для многих сотрудников послужила причиной добиваться большего, чем от них требовалось	15	79
Привела к тому, что многие сотрудники выполняли работу на высоком уровне	14	77
Помогла повысить качество работы многих сотрудников	10	82
Привела к росту количественных результатов работы многих сотрудников	22	71
Сделала многих сотрудников более заинтересованными в своей работе	12	79

Приведенные в таблице данные показывают, что подавляющее большинство экспертов негативно оценивает тот вклад, который сдельная оплата труда вносит в повышение трудовой мотивации, качества и производительности труда персонала, хотя при этом довольно большой процент экспертов дает и положительные оценки этой формы оплаты.

Характерно, что опрос самих работников относительно того, как сдельная оплата труда влияет на их рабочее поведение, на их трудовую мотивацию и на результаты труда, дает результаты, аналогичные тем, которые были получены при опросе экспертов. Ниже приведены результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue* относительно того, как сказалась на их мотивации сдельная оплата труда.

<sup>37</sup> По: Ричард Уильямс. Управление деятельностью служащих. – СПб.: Питер, 2003, с.179.

Таблица 8-5

**Результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue*<sup>38</sup>**

<b>Сдельная оплата привела к</b>	<b>Да %</b>	<b>Нет, %</b>
Улучшению качества работы	12	80
Увеличению объема проделанной работы	14	78
Более упорной работе	9	71
Перевыполнению планов	21	70
Поддержке деятельности на высоком уровне	27	63
Совершенствованию приоритетных направлений работы	22	64
Проявлению большей инициативы	27	61
Более эффективному общению	9	68
Большему вниманию к коллегам по работе	14	63

Кроме того, сдельным системам оплаты свойственны и другие недостатки. Прежде всего, большие проблемы с качеством продукции при сдельной оплате, конфликты вокруг плановых заданий, расценок и оценок трудового вклада.

Для определения, какой системе оплаты – сдельной или повременной – отдать предпочтение, следует исходить из тех требований, которые данная работа или профессиональная деятельность предъявляет к работнику.

Таблица 8-6

**Выбор системы оплаты труда в зависимости от особенностей работы<sup>39</sup>**

<b>Требования к работнику</b>	<b>Предпочтительная система оплаты труда</b>
Необходимость увеличить выработку, перевыполнить установленные нормы, плановые задания	Сдельная

<sup>38</sup> Там же, с.179.

<sup>39</sup> Иванов Ю.В., Белова С.В., Корнеева Е.С. Комплексный подход к оценке рабочих мест. – Управление персоналом, № 1-2, 2004, с.110.

Необходимость сохранения выработки на установленном оптимальном уровне	Повременная
Степень механизации труда: Аппаратурная Автоматизированная Машинная Машинно-ручная Ручная	Повременная Повременная Сдельная, повременная Сдельная Сдельная
Наличие обоснованных норм выработки и учета их выполнения	Сдельная
Высокие требования к качеству продукции	Повременная

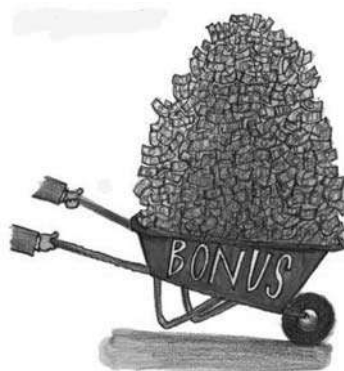
### Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуги. Таким образом работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе. и. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел.

### Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принципы начисления премий могут различаться, но конечная цель — увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии.

Бонусы для работников, особенно когда они связаны с объективными



индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений. Премия обычно выплачивается при достижении определенных показателей (производительность труда, продажи, качество, привлеченные клиенты и т.п.). В основе бонусных планов могут лежать показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручки, объема выпуска, затрат на единицу продукции.

Премия может выплачиваться по итогам работы отдельного работника, подразделения или всей организации за определенный период времени (месяц, квартал, год), по итогам аттестации или после завершения определенной работы (проекта). Все чаще в качестве основы для принятия решений о премировании сотрудников выступает повышение уровня профессиональных знаний и профессиональных навыков.

В больших корпорациях годовой бонус обычно привязывают к трем показателям: успехам компании, успехам подразделения и результатам сотрудника. Каждому из показателей могут присваиваться весовые коэффициенты. «Если компании важнее мотивировать командную работу, в формуле увеличивают вес достижений компании, – поясняет Ирина Савицкая, директор службы по работе с персоналом «Cargill Россия». – Философия бонуса может быть пересмотрена, когда компания переходит из одной фазы развития в другую либо когда меняется стратегия компании».

### **Премирование по итогам периодической оценки результатов работы сотрудника**

Система периодической оценки работы персонала, главная задача которой – анализ соответствия проделанной работы целям, поставленным перед каждым сотрудником, – обеспечивает объективные критерии для премирования работников.

Развитием этого принципа может стать система КРІ (key performance indicators – ключевые индикаторы исполнения) – определение ключевых показателей, по которым измеряется эффективность работы сотрудников. Например, для директора по продажам это может быть размер клиентской базы, маржинальный доход, объем продаж. Планы работы для сотрудников устанавливаются по каждому из КРІ.

Основные показатели деятельности группируются по четырем направлениям: финансовые показатели (например уровень доходности), маркетинговые показатели (например доля рынка), внутренние бизнес-процессы (например создание новых продуктов), обучение и рост (например совершенствование навыков). Бонусный план должен устанавливать зависимость вознаграждения не только от достижения целевого значения, но также и от улучшения результатов по сравнению с предыдущим периодом.

Система расчета бонусов (премий) аналогична рассмотренной выше системе Меррика. Основными элементами бонусного плана являются пороговое, целевое и предельное значение результативности сотрудника, в соответствии с которой будет выплачиваться минимальный, целевой или предельный бонус. Сначала устанавливается целевое (плановое) значение результативности – те показатели, которые должны быть достигнуты сотрудником в соответствии со стратегией, планом или бюджетом компании. За достижение целевого значения показателя сотруднику выплачивается целевое значение бонуса. Целевое значение показателя деятельности и целевое значение бонуса являются базой, на основе которой рассчитываются, соответственно, пороговое и предельное значение показателя деятельности, минимальная и предельная величина бонуса.

При этом для каждой цели может быть установлен определенный коэффициент, отражающий ее значимость по отношению к другим целям. Например, объем продаж – 40%, удовлетворенность покупателя – 30% и т.п. Чем больше вес целевого показателя, тем больший вклад данный показатель вносит в расчет бонуса.

**Пример расчета бонуса региональному менеджеру  
в компании «Рольф»**

<i>Иванов</i>	<i>План</i>	<i>Результат</i>	<i>Выполнение плана</i>		<i>Вес</i>	
Проджи (шт)	501	458	0,91	1,00	40%	200
Вывоз со склада (дней)	10	14,7	1,47	0,50	40%	200
Santa Fe (шт)	37	30	0,81	0,50	20%	100
Расчет бонуса				\$350,00	100%	500
				\$350,00		

**Расчет бонусного коэффициента**

**Продажи**

Рез-т/план	Коэф. бонуса
0 - 50%	0
51 - 70	0,25
71 - 85	0,5
86 - 100	1

**Вывоз со склада**

дней	Коэф. бонуса
>20	0
>14-20	0,5
>12-14	0,8
>10-12	0,9
>9-10	1
>8-9	1,1
<=8	1,2

В большинстве бонусных планов пороговое значение показателя деятельности, как правило, устанавливается на уровне 80% от целевого значения, а предельное значение - на уровне 120% от целевого значения. Достижение порогового значения показателя де-

тельности обычно предусматривает выплату 50% целевого бонуса и 150% целевого бонуса – за достижение предельного значения показателя деятельности.



### Опыт лучших компаний

В компании «ВымпелКом» по итогам аттестации определяется размер ежегодной премии и повышения зарплаты, а также составляется план развития. Марина Новикова, директор по персоналу компании, считает, что «эти результаты позволяют нам понять, насколько подразделения компании соответствуют установленным требованиям (более 50% должны получить хорошие оценки)».

## Материальное стимулирование по итогам реализации проекта

Премирование сотрудников по результатам выполнения проекта представляет простую и понятную систему стимулирования, тесно привязанную к результатам деятельности компании.

### Опыт лучших компаний



### Мотивация в компании *IBS*

В компании *IBS* система мотивации сведена к простому и понятному принципу проектного учета.

Вся деятельность компании *IBS* состоит из проектов — не являются исключением ни HR, ни другие административные подразделения. У каждого проекта свой бюджет, проектная команда и проектный премиальный фонд. При распределении этого фонда учитываются не индивидуальные особенности членов команды, а их вклад в реализацию проекта. Таким образом, в систему мотивации включены все сотрудники компании, и залог их успеха — правильно построенная система проектного учета. В начале работы над проектом каждый член команды должен знать свои функции, а в конце руководитель выставляет оценки за проделанную работу.

Величина проектной премии зависит, во-первых, от типа проекта (метод формирования премиального фонда), и, во-вторых, от доли участия каждого сотрудника (метод распределения премиального фонда). Доля участия вычисляется аналогично коэффициенту трудового участия, активно использовавшемуся в советские времена.

Эти методы могут быть разными для разных групп сотрудников, а также в различные моменты жизни компании. Система премирования является приложением к ежегодному бизнес-плану и содержит системное описание принципов, по которым выдаются премии.

### Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты, на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудникам, владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые *hot skills*). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Многие компании концентрируют внимание на выявлении и поощрении своих наиболее ценных сотрудников. В сети гостиниц *Marriott* не так давно был введен новый план стимулирования. Теперь премии за хорошую работу получает меньше работников, но те, которые их получают, получают действительно много. Другой пример – программа «Розовый Кадиллак» в компании *Mare Key Cosmetics* для сотрудников, добившихся особо высоких результатов.

К этой категории можно также отнести премии сотрудникам, уход которых очень нежелателен для компании.



В некоторых компаниях установлены премии:

- за самого трудного клиента месяца;
- за возвращение недовольного клиента;
- за переманивание клиента от конкурентов;
- за участие в акции, влияющей на продажи;
- за увеличение контракта у старого клиента;
- за помощь новичку заключить первый контракт;
- за успешную продажу непопулярного товара.

Премии Санкт-Петербургской IT-компания *Digital Design* начисляются по сумме баллов: кроме причастности к успешному проекту, они даются за работу со стажером, участие в проведении экспертизы, тестировании и проч.

В некоторых компаниях премия выплачивается за производство новой продукции. Так, в фирме *Siemens* для всех отделений установлено, что не менее 25% объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась пять лет назад. Схожая программа действует и в компаниях ЗМ и «Хьюлетт-Паккард».



### Рекомендации для руководителей

#### **ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ ПРЕМИРОВАНИЯ**

**Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями.** Например, если рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, он участвует в ежемесячной лотерее с ценными или не очень дорогими призами.

**Своевременность** является решающим фактором в мотивации работников. Награда, будь то простая благодарность или денежная выплата, должна последовать

как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Важно, чтобы реакция была быстрой.

**Размер вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия.** Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до установленного уровня. При превышении этого уровня вводится схема, когда высокие результаты поощряются особо.

**Система премирования должна удовлетворять потребность сотрудников в уважении и признании.** Премия должна показывать сотрудникам, что они добились высокого результата, который руководство заметило и оценило. При этом размер премии должен отражать значимость вклада сотрудника в дела организации.

Большинство схем премирования, используемых российскими компаниями, многокомпонентны: в одной фирме могут уживаться как сложные бонусные программы, так и простейшее премирование по результатам текущей деятельности. Для разных категорий сотрудников в одной организации могут применяться совершенно разные премиальные системы. Для специалистов разрабатывается одна, для рабочих – другая, для топ-менеджмента – третья. Так, премирование текущей деятельности удобно для сотрудников, чья личная эффективность напрямую не влияет на показатели компании (например, бухгалтеров). Для сотрудников «центров прибыли» (топ-менеджеров, ведущих специалистов, сейлз-менеджеров) больше подходят бонусные схемы или премирование за достижения высоких результатов.

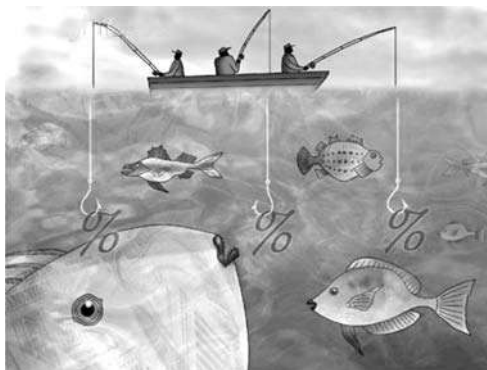
Джек Стэк, президент компании SRC, описывает те правила, которых придерживается его компания для поддержания стимулирующей роли премиальных выплат:

⇒ Для начального этапа выбирайте самый низкий премиальный уровень, который будет гарантировать компании стабильную работу. Все должны понимать, что главное – это благополучие компании.

- ⇒ Проследите, чтобы людям доставалась значительная часть дополнительных прибылей, полученных в результате реализации плана премиальных выплат.
- ⇒ Выплачивайте премии достаточно часто, чтобы поддерживать у людей постоянный интерес к достижению высоких рабочих показателей (например, не реже одного раза в три месяца).
- ⇒ Начиная с небольшого премиального фонда, и пусть он растет на протяжении всего года. Тогда у людей будет и возможность, и стимул достигнуть к концу года всех поставленных целей и заработать крупную премию.

### Участие в прибыли

Участие в прибылях – это система, при которой между работникам компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию. Эти про-



граммы могут применяться как индивидуальные вознаграждения или как групповые. В первом случае сотрудник при хорошем выполнении своей работы получает определенный процент прибыли, во втором случае оплата работников увязывается с результатами деятельности компании или отдельного подразделения.

Участие в прибылях используется как фактор повышения заинтересованности сотрудников в успехе организации. Руководство компании определяет премиальный фонд, который впоследствии распределяется между сотрудниками. При этом критерии рас-

пределения могут быть различными. Японские компании предпочитают выплачивать одинаковое вознаграждение всем своим сотрудникам, вне зависимости от величины базовых окладов. Американские и западноевропейские организации увязывают величину бонусов с ролью сотрудника в организации и величиной его заработной платы.



### **Рассказывает Сэм Уолтон, создатель крупнейшей розничной сети *Wal-Mart*<sup>40</sup>:**

Поначалу «...рядовым сотрудникам мы не предлагали ничего особенного – просто почасовую оплату, и, похоже, на тот момент наши ставки были самыми низкими... Тогда меня интересовало лишь повышение прибыльности, а до остального мне дела не было. Сейчас я очень жалею об этом».

«Едва мы начали экспериментировать – обращаться с сотрудниками как с партнерами, то сразу же увидели огромный потенциал этой инициативы, поняли, что таким образом можно совершенствовать бизнес в целом. Сотрудники тоже быстро осознали, что им выгодно, когда дела компании идут все лучше и лучше.

В 1971 году мы сделали первый серьезный шаг: исправили мою крупную ошибку прошлого года и запустили схему участия в прибыли всех партнеров. Думаю, что по нескольким причинам я могу гордиться этим больше всего. Участие в прибыли стало тем самым пряником, за которым потянулась вся компания. Это право могли получить все, кто состоял у нас в штате не меньше года и отработывал в год минимум 1000 часов. Рассчитывая рост доходов, мы прибавляем процент к зарплате каждого участника программы – эту сумму он сможет забрать, уходя из компании – в виде денег или акций *Wal-Mart*. В нашей схеме нет ничего необычного. Я горжусь не столько схемой, сколько тем, как мы ее воплотили. За последние десять лет благодаря ей зарплаты увеличились в среднем на 6%. Например, в прошлом году мы

---

<sup>40</sup> Sam Walton. *Made in America: My Story*. NY: Doubleday, 1992, P. 127-128.

выплатили 125 млн. долларов. Теперь люди, которые управляют участием в прибыли, в их числе партнерский комитет, год за годом вкладывают средства фонда главным образом в акции *Wal-Mart*. Это не только повышает общее благосостояние, но и увеличивает денежные средства на счетах многих сотрудников компании».

Недостатком систем участия в прибылях, подобных используемой в *Wal-Mart*, является опасность пренебрежения долгосрочными целями, поскольку ориентация на получение немедленной прибыли может приводить к снижению прибыли в будущем.

В компании «Линкольн Электрик» попытались обойти этот недостаток. Ежегодно «Линкольн Электрик» выплачивает 6% дивидендов по обычным акциям. Затем Совет компании определяет ту сумму, которая будет инвестирована на будущее. Остаток, выплачиваемый всем работникам, варьирует от 20% от уровня зарплаты или оклада до 120%.

Примерно такой же схемы придерживается компания *Xerox*. Сотрудники компании отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при хорошей работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Корпорация *Dupon* использовала еще более сложную систему, при которой вознаграждение выплачивается по итогам выполнения программы, рассчитанной на 3-5 лет. Участие в этой программе добровольное, и участник программы отчисляет в особый фонд 6% своего годового заработка. При 100% выполнении плана эти 6% возвращаются работникам, при выполнении плана на 125% дополнительно выплачиваются 6% заработка, если плановые показатели выполняются на 150%, то дополнительно выплачивается уже 12% годового заработка. При выполнении плана менее чем на 80% участники программы теряют свои 6%, ранее отчисленные в премиальный фонд.

Для западных компаний участие в прибылях в той или иной форме является широко распространенной практикой. В Рос-

сии тоже начинают использоваться системы участия в прибылях. Например, в компании «ВымпелКом», если прибыль компании превышает плановые показатели, ее часть распределяется между сотрудниками в соответствии с вкладом каждого в работу. Это мотивирует людей не только на достижение общих целей, но и на увеличение своего вклада в общие проекты.

### Участие в акционерном капитале



На Западе большое распространение получило поощрение работников опционами на акции компании – опционные планы.

Совет директоров компании может принять решение о предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо предоставляет ему право приобрести пакет акций оговоренного размера. Программы предоставления опционов на акции – это специальный механизм, с помощью которого служащие компании приобретают право покупки акций своей компании по фиксированной цене в течение определенного опционного периода. Иными словами, компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной льготной цене. Если к сроку реализации опционов компания достигнет установленных плановых показателей в основной сфере деятельности, то сотрудник, реализовав свои опционы, выкупает акции и получает доход от роста капитализации компании. Такой метод вознаграждения устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и одним из важнейших показателей успеха компании – курсом акций корпорации.

Главной целью реализации опционных программ является мотивация труда персонала компании и, прежде всего, ее руководящего состава. Сотрудники становятся непосредственно заинтере-

сованными в повышении курса акций, а следовательно, в увеличении рыночной ценности компании не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Как правило, реализация опционов растягивается на 3-5 лет с тем, чтобы удержать сотрудника в компании.

В середине 2000 г. корпорация *Microsoft* выпустила 70 000 000 акций по цене 66,25 долларов, в тот момент по цене закрытия. Эта цена была значительно ниже цены многих опционов, выданных в прошлом. Ее целью было мотивировать работников направить усилия на рост курса акций.

Опционы на акции собственной компании были особенно популярны в 90-х годах в США. Многим они помогли разбогатеть: например, в декабре 1997 г. Майкл Айзнер из *Disney* закрыл опционы на сумму, превышающую совокупную зарплату 500 ведущих исполнительных директоров Великобритании. Крупнейший держатель акций второй после *Microsoft* софтверной корпорации, директор и совладелец *Oracle* Ларри Эллисон в 2001 финансовом году заработал 706 млн долл. на реализованных опционах на акции. При этом у него еще осталось 47,9 млн. опционов на 497,6 млн. долл. В 2000 г. Эллисон получил 40 млн опционов и зарплату в 208 тыс. долл.



### Внимание – проблема!

В одном из самых дорогих городов Силиконовой долины — Атертоне — сейчас практически нет доступных домов, а цены сильно превышают средние по Долине. Причина? У сотрудников *Google* (а головной офис *Google* находится по соседству) подошел срок погашения первых опционов, и на банковские счета посыпались миллионы. Для *Google* резкое обогащение «гуглеров», однако, стало выходить боком: решив материальные проблемы, многие сотрудники стали терять стимул к труду. Из *Google* за прошедший год ушел вице-президент и немало рядовых сотрудников. Последней потерей стал знаменитый повар *Grateful Dead* — роскошной

**бесплатной кормежке в Гуглплексе приходит конец. Повар тоже имел опционы<sup>41</sup>.**



Традиционно в крупных компаниях фондовые опционы предлагались только управляющим высшего звена. Однако в середине 90-х годов опционные программы стали использоваться и на более низких уровнях организационной иерархии.

Опционные программы выглядели очень привлекательными, и они действительно сделали миллионерами многих американцев. Особенное распространение опционные программы получили в небольших интернет-компаниях, которых в конце 90-х возникло великое множество. Люди соглашались на невысокие заработные платы при условии участия в таких программах. Однако к 2000 году бурный рост для многих интернет-компаний сменился банкротством (кризис Dot-com), обесценив большинство опционов. И хотя некоторые компании (особенно это характерно для компаний, работающих в сфере информационных технологий с численностью персонала менее 100 человек) предлагают своим сотрудникам щедрые опционы, рассчитывая на рост курса своих акций, все же сотрудники склонны искать скорее высокую зарплату, чем сказочное, но маловероятное богатство.

Массовое распространение опционов сыграло отрицательную роль, послужив катализатором крупных корпоративных скандалов в США в начале XX столетия. Руководители некоторых фирм шли на искажение финансовой отчетности компаний ради роста цены акций, и исполнение опционов сопровождалось получением огромных вознаграждений, не связанных с реальными показателями деятельности компаний и даже приводящих компанию к краху.

Самым известным примером такой нечестной практики является скандал вокруг крупнейшей энергетической компании США

---

<sup>41</sup> Амосов Ю. Рождение новых Google // Эксперт, № 22, 2005, с. 65.



*Enron*. В период с 1990 по 2001 г. рыночная капитализация этого монстра поднялась с \$3,5 млрд. до \$55 млрд. Однако рост был достигнут не благодаря кропотливой работе по управлению активами, а лишь за счет финансовых махинаций. Продав в тот момент принадлежавшие им акции, руководители *Enron* получили огромные деньги. Когда же правда вышла наружу, акции компании обесценились, и многие сотрудники, рассчитывавшие на более чем обеспеченное будущее, остались ни с чем.

После этих скандалов технологические фирмы стали более осторожно относиться к опционам.

### Опционные программы в российской практике

Опционы – это инструмент, использование которого в настоящее время в российских условиях очень ограничено. Стимулировать своих сотрудников опционами могут лишь те компании, которые либо уже котируются на фондовом рынке, либо собираются выходить на фондовый рынок. Опционы может использовать компания, акции которой имеют хождение на рынке, и когда ее акционеры заинтересованы в том, чтобы повысить ее капитализацию. Если фирма благополучно развивается, но не собирается выходить на фондовый рынок, то опционные программы ей не доступны.



Первопроходцами стали российские компании, ориентированные на западный фондовый рынок. Дальше всех продвинулись нефтяная компания «ЮКОС» и оператор сотовой связи «ВымпелКом». «ЮКОС» еще в 1998 г. реализовал первую опционную программу, которая охватила более 1000 его руководителей, включая руководителей среднего звена. Опционы были исполнены уже через год. В дальнейшем ЮКОС планировал наделить опционами еще 1500 своих сотрудников, в том числе инженеров и даже рабочих. Для этого проекта компания выделила до 85 млн. акций (3,8% от выпущенных). Однако события, последовавшие несколько лет спустя, перечеркнули все эти планы.

В «ВымпелКоме» программа начала действовать позже. Распространялась она только на представителей высшего руководства. Здесь при реализации опциона акции оставались в собственности компании, а обладатель опциона получал лишь доход от роста котировок акций. Первая выплата должна была быть через год, но за один раз можно получить прибыль не более чем от трети акций. Для обеспечения опционной программы компания «ВымпелКом» выкупила на нью-йоркской бирже некоторое количество своих акций.

Интересная опционная программа проводилась в IT-холдинге *IBS*. На момент начала ее осуществления акции холдинга еще не котировались на организованных торговых площадках. Однако в конце 2000 г. и в августе 2001 г. среди более чем 30% сотрудников компании были распределены уже два транша опционов. С каждым из владельцев опционов был подписан контракт, определяющий условия получения прибыли в случае выхода компании на фондовый рынок.

В конце 2002 г. была завершена опционная программа ОАО «Татнефть» по размещению 9,3 млн. акций среди руководства компании по цене намного ниже рыночной. Тогда же Совет директоров ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» принял решение о старте с 2003 г. опционного плана для высшего руководства компании. Об опционах на акции задумывались РАО «ЕЭС России» и ОАО «Газпром». Однако опционные программы этих двух российских компаний-монополистов пока не реализованы.

Пока же в целом в российской практике использование опционов для мотивации как представителей высшего руководства, так и других категорий сотрудников компании можно считать скорее исключением.

Интересно отметить, что западные инвестиционные фонды охотнее приобретают акции тех компаний, которые используют опционные программы в качестве средства для стимулирования сотрудников, поскольку этот факт говорит о том, что компания динамично развивается и стремится удержать у себя наиболее перс-

пективных руководителей. Помимо этого инвесторы справедливо рассчитывают на повышение показателей компании, выпускающей опционы, что обусловлено прямой заинтересованностью сотрудников в росте своей компании.

\* \* \*

Подводя итог рассмотрению опыта использования финансовых стимулов, следует указать на необходимость дифференцированного подхода в применении рассмотренных инструментов. В каждом конкретном случае будут различаться и содержание деятельности персонала, и финансовые возможности компании, и задачи, решаемые руководством.

Кроме того – и это самое важное – определяющее значение будут иметь позиции высшего руководства в отношении использования тех или иных подходов.

## ГЛАВА 9. ЛЬГОТЫ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников. Например, *General Motors* так много тратит на льготы, что недавно ее стали называть «компания – поставщик пенсий и медицинских услуг, которая также производит машины».

В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от страны, отрасли или категории персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников.

Чаще всего компании предлагают своим сотрудникам следующие льготы:

- служебный автомобиль или доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;

- медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;
- частичная или полная оплата мобильного телефона;
- оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.);
- скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников;
- бесплатные обеды, доплаты на питание, оплаченные компанией чай, кофе, печенье, минеральная вода.

Некоторые компании добавляют следующие льготы:

- гибкий рабочий день;
- беспроцентные ссуды;
- предоставление жилья за счет компании;
- путевки в санатории и дома отдыха;
- пенсионные планы;
- частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей.

Часто социальные программы основаны на особых отношениях компании с провайдером услуг, что дает возможность обеспечивать низкие цены на предлагаемые льготы. Например, по этой схеме сотрудники *IBS* могут застраховать жизнь, машину, недвижимость, получить ипотечные кредиты, скидку в фитнес-клубе и так далее. Кроме того, представители компаний-провайдеров приезжают в офис компании, давая возможность сотрудникам сэкономить время.

## Медицинское страхование сотрудников и членов их семей

На Западе работодатели уже давно оценили обоюдную выгоду, которую получают от медицинского страхования членов семьи сотрудников сами работники и организация, и активно внедряют его в своих компаниях. Страховые схемы заняли прочные позиции и в российских компаниях, став составной частью социальных пакетов и важным фактором мотивации персонала. Наибольшей популярностью пользуются медицинское страхование и страхование жизни сотрудников. В последние годы все чаще начинает встречаться еще одна форма корпоративного страхования - страхование членов семей сотрудников компании. Чаще всего речь идет о платном медицинском страховании.

Договор на медицинское страхование может включать различные услуги. Как правило, во всех случаях семьи сотрудников прикрепляются к одному или нескольким медицинским учреждениям, обеспечивающим качественное амбулаторное и стационарное обслуживание.

В последнее время популярными становятся услуги семейных докторов. Такая практика избавляет их от необходимости посещать лечебные учреждения в сравнительно легких случаях. Также договор медицинского страхования может предусматривать льготное приобретение членами семей сотрудников компании лекарств и медицинского оборудования.

Медицинское страхование повышает лояльность сотрудников и положительно сказывается на производительности их труда.

## Пенсионное страхование



Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Одной из таких возможностей является пенсионное страхование.

Все больше компаний осознают преимущества введения такой схемы страхования, выгодной как персоналу, так и работодателю. Для сотрудников это возможность обеспечения достойного уровня жизни после выхода на пенсию. Для компании – возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя.

Для иностранных компаний наличие такой формы социального обеспечения сотрудников – распространенное явление. Дополнительное пенсионное страхование появилось на российском рынке совсем недавно, однако его популярность быстро растет, и многие компании уже планируют их на будущее.

В настоящее время российские компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

- При пенсионном страховании с установленными взносами размер будущей пенсии сотрудника зависит от накопленной до его выхода на пенсию суммы. Такая схема имеет один существенный недостаток: у женщин, в связи с их более ранним выходом на пенсию, размер накопительной части оказывается меньше, чем у мужчин.
- При пенсионном страховании с установленными выплатами работодатель берет на себя обязательство по выплате сотрудникам установленного уровня пенсии.

Некоторые компании сталкиваются с невысокой степенью заинтересованности сотрудников, особенно молодых, в пенсионных программах. Действительно, это отсроченные выплаты, и многие сомневаются, иногда вполне обоснованно, будут ли они вообще («к тому времени либо ишак сдохнет, либо падишах помрет»). Кроме того, для России это новая вещь, а все новое, как известно, идет со скрипом.

Значительное внимание в компании должно быть уделено доведению информации о пенсионных схемах до всех сотрудников.

Особого подхода требует проведение разъяснительной работы среди молодых сотрудников, для которых пенсия является весьма отдаленной перспективой. Необходимую информацию должны получить и члены семей сотрудников, ведь решение об участии в пенсионных программах, требующих ежемесячных финансовых отчислений, редко принимается единолично.

Например, в компании «ЗМ Россия» в результате проведенной разъяснительной работы через год после начала функционирования пенсионной программы к ней присоединились более 80 % сотрудников, имеющих право на участие в ней. Примечательно, что возраст более 50 % персонала компании не превышает 35 лет.

### **Кредитование сотрудников**

Чтобы удержать ценных сотрудников, многие компании прибегают к льготному кредитованию. Согласно исследованию компании «АНКОР» (июль 2003 г.), такая льгота была предусмотрена в социальном пакете 24% иностранных и 47% российских фирм. При этом кредитование в основном было нацелено на повышение лояльности и удержание сотрудников.

Например, в «Райффайзенбанке» сотрудникам партнерских компаний ипотечные кредиты могут выдавать под 7% годовых, тогда, как в обычной ситуации ставка равняется 12%. Похожая ситуация и с потребительским кредитованием. Если стандартная ставка составляет 14% , то сотрудники партнерских организаций могут получить ссуду и под 10%.

Иногда сотрудники получают деньги и вовсе беспроцентно. Так поступают, например, в компании «Квартет». Компания выдает ссуды на срок до двух лет. Размер ссуды колеблется от 30 000 до 300 000 руб. Генеральный директор фирмы «Квартет» Юрий Баранов уверен, что беспроцентные ссуды повышают лояльность сотрудников.

В «Голден Телеком» хорошего специалиста пытаются удержать, давая кредиты на покупку квартиры. В российском отделении



компании 3М кредиты используют прежде всего как подъемные для покупки жилья. Их предоставляют талантливым менеджерам из других регионов, в которых компания остро заинтересована.

Отсутствие должного контроля при кредитовании может стать источником значительных злоупотреблений, иногда приводя к финансовым осложнениям в компании. Например, Джон Ригас, бывший глава *Adelphia Communications*, взял кредит у своей компании 3,1 млрд.долларов, что привело к банкротству одного из лидеров телекоммуникационного рынка США.

### **Оплата обучения**

Оплата обучения является одним из эффективных способов мотивации работников. Сотрудники, получившие образование за счет работодателя, не только получают знания, которые будут способствовать реализации стратегических целей бизнеса, они становятся также более приверженными компании. Многие работодатели, не рассчитывая на лояльность сотрудников, заключают контракт с ними, по условиям которого они должны оставаться в компании на определенный срок (обычно 3-5 лет) после окончания обучения. Так компании получают дополнительные возможности удержания сотрудников.

### **Скидки на товары компании**

Многие компании дают возможность своим сотрудникам приобретать товары, продаваемые компанией, со значительными скидками. Некоторые компании устраивают распродажи некондиционной техники (после ремонта или с незначительным браком – царапинами, помятой упаковкой и т.п.). Это не только позволяет сотрудникам сэкономить на покупке, но и дает лучшее знание товара, что, конечно же, полезно при его продаже.

### **Отдых за счет компании**

Все больше руководителей понимает, что сплоченная команда обеспечивает высокий уровень сотрудничества и взаимопомощи

при работе на общий результат. Поэтому для сплочения людей используется и такое средство, как совместный отдых за счет компании. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой продукции и т.д.). Это также общенациональные праздники и различные корпоративные праздничные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать членов своих семей, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории относятся практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели. В одной риэлторской компании, которая занимается продажей и сдачей в аренду крупных офисных помещений, стало традицией каждую дорогую сделку отмечать небольшой вечеринкой. При этом часть расходов берет на себя компания.

### **Бытовые услуги работникам**

Приверженность работников своей компании возрастает, если они получают помощь и поддержку от своей компании в решении широкого круга бытовых проблем.

Американская компания *Framingham*, занимающаяся поставками товаров для офиса, организовала корпоративный центр по уходу за детьми сотрудников стоимостью \$1,4 миллиона рядом с главным офисом. Такую услугу предлагают сотрудникам 11% американских компаний.

Некоторые американские компании предоставляют сотрудникам возможность воспользоваться услугами курьера, который выполняет мелкие поручения: забрать вещи из химчистки, помыть автомобиль, купить продукты. Такими услугами пользуются сотрудники компаний America Online, CompuServe и др.

Многие крупные российские компании размещают на своей территории магазины и службы быта (химчистка, пункт проявки и печати фотографий, кулинария, железнодорожная и авиакасса и др.), что позволяет сотрудникам решать многие бытовые проблемы во время перерыва на обед.

Такая система действует и в компании «ВымпелКом», имеющей большое число провайдеров, соглашения о сотрудничестве с которыми дают возможность сотрудникам пользоваться специальными ценами на их услуги. В здании компании расположен офис дружественного бюро путешествий. Здесь же можно заказать билеты в театр, бесплатно проявить фотопленки, воспользоваться услугами химчистки и так далее.



### Опыт лучших компаний

#### **Программа «Сервис 2000» компании «Би Лайн»**

Программа «Сервис 2000» предлагает сотрудникам ряд бытовых услуг прямо на рабочем месте. Сотрудники с удовольствием пользуются услугами туроператоров, химчистки, риэлторов-консультантов, театральной кассой прямо в офисе. Сейчас в рамках программы «Сервис 2000» идет презентация строительных компаний. Существует договор о корпоративных скидках с компаниями, занимающимися строительством жилья. Контроль со стороны корпорации «Би Лайн» защищает сотрудников от возможного мошенничества в этой сфере. Планируются не только презентации строительных компаний, но и выезд заинтересованных сотрудников компании на строительные площадки.

В рамках программы сотрудникам предлагаются услуги фитнес-центра со значительными корпоративными скидками. Кроме того, используются возможности фонда социального страхования, а это разнообразные путевки по всей России.

Недавно компания начала программу по оказанию стоматологической помощи в области протезирования. Заинтересованная в сотрудничестве с «Би Лайн» медицинская компания-партнер предоставляет сотрудникам услуги самого высокого качества, давая корпоративные скидки.

## ГИБКАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТ И СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Не всегда предлагаемые компанией льготы удовлетворяют персонал. Вот пример. На одном из уральских предприятий руководство оплатило часы занятий в спортзале для всех членов коллектива, а потом оказалось, что занимаются там только три человека. Другой пример. Центральный офис предложил своим предприятиям в регионах в качестве льготы медицинское страхование. Оказалось, что такая льгота не востребована, потому что поликлиник, предоставляющих такие услуги, в отдаленных районах просто нет.

Далеко не все предлагаемые льготы удовлетворяют сотрудников. Это касается не только российских работодателей. Так, опрос, проведенный среди 282 специалистов, работающих в финансовом секторе Шотландии, показал, что 52% опрошенных отметили, что у них есть день, когда можно приходить на работу не в официальной одежде, но только 27% считают это ценной льготой; 16% опрошенных указали на то, что в их компании предлагается антистрессовое консультирование, но только 4% считают его нужным.

Этот же опрос показал также, какие льготы хотели бы получать сотрудники. Оказалось, что самая привлекательная льгота (61% респондентов) – это гибкий график работы; 52% опрошенных хотели бы получать дополнительные дни к отпуску и 51% предпочел бы вместо льгот иметь бонусы. Программы медицинского обслуживания привлекают 45% опрошенных, оплата членства в спортивных центрах – 40%.

Результаты опроса, проведенного на сайте [www.profy.ru](http://www.profy.ru) среди российских работников в I-м квартале 2002 года, показали, что более половины сотрудников (56% всех опрошенных) на тот момент предпочитали оплату фирмой дополнительного образования. А предоставление мобильного телефона, дающего сотруднику возможность постоянно быть на связи с руководством, оценили как привлекательную льготу только 4% респондентов.

Таблица 9-1

**Какие льготы ценят работники российских организаций,  
по данным www.profy.ru за 2002 г.**

<i>Название услуги</i>	<i>% работников, предпочитающих эту услугу</i>
Оплата обучения/переподготовки	56%
Медицинская страховка	18%
Служебный автомобиль	12%
Возможность занятий спортом	10%
Мобильный телефон	4%

В качестве одного из решений проблемы неудовлетворенности сотрудников предоставляемыми им льготами 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 лучше соответствуют их потребностям и интересам.

Согласно данным компании *Watson Wyatt* за 2002 год, каждая седьмая британская компании предоставляет своим сотрудникам ту или иную степень свободы при выборе дополнительных выплат и социальных услуг. Гибкие программы в 91% случаев предлагались директорам и высшим менеджерам, в 83% случаев – менеджерам и специалистам, в 69% случаев – супервайзерам, в 60% случаев – офисному персоналу и в 48% случаев – «синим воротничкам».

Таблица 9-2

**Наиболее популярные предложения в рамках гибких пакетов, по данным *Watson Wyatt* за 2002**

<i>Название услуги</i>	<i>% компаний, предоставляющих эту услугу</i>
Медицинское страхование	69%
Служебный автомобиль	60%
Страхование жизни	37%

Программы стоматологического обслуживания	34%
Пенсии	31%

В большинстве случаев выбор ограничен общей стоимостью пакета: работнику дается определенный годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в предложенном списке выплат и услуг. Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение из собственного кармана. Иногда, если работник не полностью использует свой лимит, он может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных компенсационных пакетов, осуществляется либо в ходе неформального общения руководства с работниками, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников (это характерно для крупных организаций). В таком вопроснике работника обычно просят проанализировать 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, должность.

Существует несколько вариантов гибких программ дополнительных льгот:

- программа «кафетерий»;
- программа «буфет»;
- программа «комплексный обед».

## Программа «кафетерий»

Одной из форм гибкой программы дополнительных выплат и социальных льгот является программа, получившая название «кафетерий», так как в этом случае у работников появляется возможность выбора. 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 состоит в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и, с другой стороны, застраховать работодателя от включения в компенсационный пакет таких льгот, которые не ценятся сотрудниками.

Например, если в «меню» предлагается оплата детских путевок, но у сотрудника нет детей, он просто может выбрать другое «меню» с более важными или более привлекательными для него льготами.

## Программа «буфет»

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).



Опыт лучших компаний

### **Компенсационная политика в компании *Mirantis***<sup>42</sup>

В компании *Mirantis* сотруднику после окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов, на которые можно выбрать определенные льготы: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, стра-

<sup>42</sup> Денисова Д. Продавец счастья.// «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.

хование жизни. Каждая должностная позиция имеет определенный вес, оцениваемый в баллах. Раз в полгода балл растет («за выслугу лет»). Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным стандартам.

Если сотруднику не хватает баллов на какую-то льготу, он может взять своеобразный кредит. Служба персонала компании регулярно пересматривает набор льгот. Например, появился отложенный денежный бенефит, который можно взять к отпуску, чтобы сделать отпуск более приятным: повисить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

Выбирать льготы можно раз в год

### Программа «комплексный обед»

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.

### Преимущества гибких программ льгот

И персонал, и работодатели положительно оценивают гибкие программы: работники — объясняя это более высокой степенью удовлетворения своих потребностей и свободой выбора, работодатели — отмечая рост мотивации персонала, повышение его лояльности к организации, более эффективный контроль над расходами на льготы.



Таблица 9-3

## Преимущества гибких программ льгот

Для работников	Для компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работники выбирают льготы, в большей степени удовлетворяющие их потребностям.</li> <li>• Лучшая информированность работников о льготах, предоставляемых компанией.</li> <li>• Свобода выбора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение гибких программ помогает компаниям поспевать за изменением запросов различных категорий персонала.</li> <li>• Сдерживание затрат. Организация устанавливает лимиты, в которые должен уложиться работник.</li> <li>• Снижение стоимости введения новых льгот. Новая льгота просто добавляется как еще один элемент среди льгот, доступных для выбора</li> </ul>

Как отмечают многие специалисты, информирование персонала о предоставляемых компанией выплатах и услугах не менее важно, чем сами выплаты и услуги. В последние годы США переживают настоящий бум в этой сфере. Так, опрос американских работодателей, проведенный *Aon Consulting Benefacts*, показал, что почти 75% респондентов в настоящее время осуществляют индивидуальное информирование своих работников об их финансовом вознаграждении.

Задачи такого информирования:

- повысить понимание работником задач программы;
- повысить оценку программы льгот работником;
- повысить осведомленность работника о стоимости предоставляемых льгот;
- повышать ответственность работников за выбор тех или иных льгот (за собственное благосостояние).

В последнее время информирование работников о программах льгот значительно упростилось за счет использования внутренней корпоративной сети (Инtranет). Например, более 100 000 работников корпорации *IBM* получают сообщения о льготах и данные по регистрации для получения льгот через Intranet, при этом ожидаемая экономия составляет 1 000 000 долларов в год.

## ОТДАЧА ОТ ЛЬГОТ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ СОТРУДНИКАМ

Понятно, что работодатели предоставляют работникам определенные льготы не от своей великой доброты, а в надежде получить что-то взамен. Рассмотрим роль льгот в привлечении, удержании и мотивации персонала.

**Привлечение персонала.** При прочих равных условиях работник скорее выберет ту компанию, которая предлагает хороший социальный пакет.

**Удержание работников.** Некоторые льготы способствуют снижению текучести кадров. Особо высокое влияние на удержание сотрудников имеют пенсионные программы и льготы на медицинское обслуживание (медицинское страхование).

**Мотивация сотрудников.** На сегодня четких доказательств того, что льготы действительно повышают трудовую отдачу от работников, пока нет. Исключение составляют только программы участия в капитале компании. Однако, с одной стороны, влияние льгот на приверженность персонала несомненно, что приводит к ряду положительных тенденций на уровне рабочего поведения персонала (более высокий уровень готовности к сотрудничеству, к проявлению инициативы и к поиску путей повышения эффективности работы компании). С другой стороны, трудно предположить, что колоссальное число компаний тратят огромные суммы, не посчитав, какую отдачу они получают на каждый вложенный доллар (евро, йену).

## **ГЛАВА 10.**

# **СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Когда мы рассматриваем отношения между работником и компанией-работодателем, то упор в первую очередь делаем на рациональный аспект этих отношений, то есть на следующие вопросы:

- какие требования предъявляются к работнику со стороны организации;
- в какой мере организацию устраивают его рабочие результаты;
- как она побуждает работника к напряженному труду в своих интересах;
- в какой мере работники восприимчивы к используемой системе стимулирования.

В этой главе мы постараемся ответить на перечисленные вопросы.

## **УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Многие руководители убеждены, что существуют какие-то особенно удачные системы оплаты труда, применение которых может резко повысить мотивацию их работников. Но, увы, готовых ре-

цептов здесь нет. Как нет единого лекарства от всех болезней, как нет единого рецепта счастья для всех людей. Как единственно правильного толкования, в чем состоит смысл жизни человека.

**С истиной о смысле жизни дело обстоит примерно так же, как с жидкостями для ращения волос: каждая фирма превозносит сво, как единственную и совершенную, а голова Георга Кроля, хотя он их все перепробовал, остается лысой, и ему следовало это знать с самого начала. Если бы существовала жидкость, от которой волосы действительно бы росли, то ею одной люди и пользовались бы, а изобретатели всех других давно бы обанкротились.**

**Э. Ремарк**

Как правило, систему стимулирования труда приходится выстраивать «по месту». При этом дело не должно ограничиваться лишь установлением связей между результатами труда и денежным вознаграждением. Эффективность системы стимулирования труда определяется следующими факторами:

- Сотрудничество при подготовке и высокий уровень взаимопонимания между работниками и администрацией относительно общих принципов функционирования системы.
- Опора на хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые для работников критерии оценки результатов труда.
- Система компенсаций должна быть понятна и положительно восприниматься теми категориями персонала, на которых направлено ее действие.
- Она должна стимулировать такое рабочее поведение, такие рабочие результаты, которые необходимы компании.
- Наличие механизма пересмотра тех направлений в работе системы стимулирования, которые оказались недостаточно эффективными.

- Система стимулирования должна быть приемлема для компании с точки зрения соотношения затраты/конечный результат.

При разработке эффективной системы стимулирования труда важно учитывать следующие принципы:

- уровень заработной платы должен быть достаточным, чтобы работник мог удовлетворять свои базовые потребности;
- размер заработной платы должен быть конкурентоспособным на рынке труда;
- размер заработной платы должен отражать вклад работника в дела организации (подразделения);
- заработная плата должна давать возможность дифференцировать работников (на хороших, посредственных и плохих);
- сотрудники должны знать принцип расчета зарплат и бонусов;
- следует контролировать затраты на стоимость рабочей силы так, чтобы цены на товары и услуги компании оставались конкурентоспособными.

Приведенные выше «подсказки», призванные помочь в построении эффективной системы стимулирования, сработают лишь при активной поддержке со стороны высшего руководства. В противном случае они лишь помогут увидеть, в чем ваша система стимулирования «не дотягивает» до того, чтобы с ее помощью можно было бы обеспечивать хотя бы удовлетворительную работу.

### **Конкурентоспособность оплаты на рынке труда**

*Рыба ищет, где глубже, человек – где лучше.*  
Пословица

Важнейшим условием мотивирующей силы материального стимулирования является конкурентоспособность на рынке труда той

оплаты, которую организация предлагает сотрудникам за их работу. Тот работодатель, который предлагает более высокую оплату труда своему персоналу, становится более привлекательным для своих сотрудников. Работодатель, предлагающий оплату труда ниже, чем у конкурентов, имеет проблемы с привлечением и удержанием высокопрофессиональных и амбициозных работников. Это подтверждают и опросы работников. Например, по данным исследования «Стиль жизни среднего класса», проведенного журналом «Эксперт» в 2003 году<sup>43</sup>, **каждый третий** из опрошенных руководителей, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, был готов сменить работу, как только им предложат более высокую зарплату.



**Высокооплачиваемая рабочая сила, как правило, эффективна, а следовательно, не является дорогой.**

Альфред Маршалл

Все больше руководителей начинает понимать, что не соответствующий сегодняшнему дню уровень оплаты приводит к высокой текучести кадров и уходу лучших сотрудников к конкурентам. Многие западные компании, работающие на российском рынке, придерживаются политики высоких зарплат для привлечения и удержания лучших специалистов. Например, «Моторола» стремится платить своим сотрудникам самые высокие зарплаты. Барбара Калинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola* с 1997 по 2002 г., считает, что «у нас даже слишком высокие зарплаты».



**Из интервью с Д.Г. Бахаревым, вице-президентом корпорации «Строймонтаж»:**<sup>44</sup>

**«Мы адекватно относимся к людям, платим достаточно высокую зарплату. Это наш принцип. Департамент**

---

<sup>43</sup> «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.

<sup>44</sup> Управление персоналом, 2003, № 4, с. 37.

персонала практически ежемесячно проводит мониторинг рынка труда, не дожидаясь, когда пойдут заявления или будут возникать тенденции по увеличению текучести кадров. Мы стараемся решать эти проблемы на опережение.

Наш принцип: люди должны получать зарплату чуть выше верхнего предела среднего уровня, существующего на рынке труда. От максимума мы не отталкиваемся, потому что многие западные компании за некоторые позиции платят неоправданно дорого».

### Обзоры зарплат и льгот

Для того чтобы принимать взвешенные решения о размерах компенсаций, предлагаемых сотрудникам компаниями, надо иметь полную информацию о том, что предлагают своим людям другие компании. Где можно найти данные об уровне зарплат других компаний? Один из источников – информация от поступающих. Алекс Левин, директор по работе с персоналом *Brunswick UBS Warburg*, утверждает: «Мнение, что зарплата – тайна, обманчиво. Уволившись, человек сообщает о своей прежней зарплате на собеседовании при приеме на новую работу, о ней могут знать его друзья и т. д. И если кому-то нужно, он всегда такие сведения найдет»<sup>45</sup>.



Кроме того, есть и открытые источники информации: специальные исследования зарплат и льгот (*salary surveys*). В них можно найти ценные сведения о том, сколько в среднем платят компании на рынке или в определенном его сегменте.

Регулярно такие обзоры стали проводиться в России сравнительно недавно. Основные провайдеры подобных услуг - иностранные аудиторские и консалтинговые компании (*Ernst & Young, Hay Group, PricewaterhouseCoopers, Watson Wyatt*). Проводят такие

<sup>45</sup> Юлия Фуколова Путеводитель по чужим карманам. / Секрет фирмы, № 6, 2003.

исследования и российские фирмы – «Анкор», «Метеор Консалтинг», «Топ-менеджмент консалт» и др. Как правило, обзоры выходят один, реже два раза в год. Некоторые обзоры можно получить бесплатно при условии, что компания сама примет участие в исследовании.

Обзор заработных плат обычно приводит статистику по 40-60 компаниям. В содержании любого обзора заработных плат можно найти список участников, предоставивших информацию, подробное описание должностей, по которым проводился анализ, и основные данные по зарплатам. Обычно обзор заработных плат содержит следующие показатели:

- оклад;
- средняя зарплата по должности;
- минимальное значение зарплаты по должности;
- максимальное значение зарплаты по должности;
- медиана;
- квантили;
- премии и бонусы;
- компенсационный пакет – какие элементы чаще всего используют компании, кому и за какие заслуги их дают.



### **Немного статистики**

Часто работодателями запрашивается средняя зарплата на рынке. Однако только этого показателя для разработки компенсационной стратегии недостаточно. Он не будет отражать средних значений оплаты по разным сегментам (небольшие компании, компании среднего размера, крупные транснациональные компании,



разные отрасли и т.п.) и разным стратегиям оплаты.

Если бы зарплаты подчинялись закону нормального распределения (как вес людей, рост и многие другие признаки), то мы тогда могли бы вполне обоснованно говорить о «средней» зарплате по рынку, предполагая, что эту среднюю зарплату будет получать основная масса людей, занимающих данную должность. Какой-то небольшой процент будет получать большую зарплату и такой же процент – меньшую. Но в жизни может быть и по-другому. Возможна ситуация, когда 90% компаний платят низкую зарплату, а 10% - очень высокую. При этом среднее арифметическое не будет отражать ни зарплат «скупых» компаний, ни зарплат «щедрых». И ориентируясь на средние значения, работодатель либо будет предлагать завышенные зарплаты для первого сегмента, либо явно низкие зарплаты для второго сегмента.

Для получения более точной статистической информации используются процентиля. N-й перцентиль - это такое значение, ниже которого расположено n процентов наблюдений данной переменной. То есть 40-й перцентиль (или 4-й дециль) - это значение, ниже которого расположено 40% наблюдаемых результатов; 50-й перцентиль – это медиана, – размер зарплаты, который делит ряд зарплат, выстроенный в порядке возрастания, пополам. Например, для ряда из 101 элемента медианой будет являться 51-й. 25-й и 75-й перцентили (соответственно нижний и верхний квартили) делят выборку на j и s.

Если медиана меньше среднего арифметического, то это означает, что большинство компаний платят работную плату меньше средней по выборке. Если для какой-то должности граница нижнего квартиля проходит по сумме в \$500, это означает, что 25% компаний-участников обзора платят работникам, занимающим эту должность, меньше \$500, а 75% - больше. По этим данным компания видит, как соотносится уровень ее зарплат с рыночным, какие выгоды из этого можно извлекать и какую стратегию оплаты имеет смысл прорабатывать.



**N-й процентиль** – значение, ниже которого расположено  $n$  процентов наблюдений данной переменной.

**Медиана** – цифра зарплаты, которая делит выборку пополам.

**Квартиль** делит выборку на  $1/4$  и  $1/3$

Чем масштабнее бизнес, тем большую ценность имеют данные, на которых базируются решения по заработной плате для сотрудников. Понятно, что переплата многим работникам пусть даже не слишком значительных сумм в итоге может обернуться потерей конкурентных преимуществ для компании. С другой стороны, цена ухода ключевого сотрудника из-за недоплаты часто вообще не поддается денежному выражению.

Многие фирмы ищут данные по зарплатам и компенсациям именно в своей отрасли, их больше интересует то, сколько платят конкуренты. Для этого нужны специальные отраслевые обзоры. Большей частью они проводятся по закрытой системе, когда результаты распространяются только среди участников. В частности, *Ernst & Young* проводит исследование зарплат в нефтегазовой сфере, *PricewaterhouseCooper* – в финансовой, «Анкор» – в банковском бизнесе.

Регулярно заказывает исследования рынка, интересуясь именно уровнем оплаты труда и наполнением компенсационных пакетов, компания «ЗМ Россия». «Зарплата и компенсации в нашей компании формируются на основе нескольких факторов, один из которых – уровень оплаты труда у компаний, близких нам по сегментам рынка и принципам работы, – говорит специалист по работе с персоналом компании «ЗМ Россия» Юлия Демченко. – Для этого дополнительно к общему обзору рынка мы оцениваем около 20 компаний ежегодно, сравнивая данные по фиксированной части оплаты труда, а также премиям и льготам».

### Прозрачность зарплат

По мнению многих менеджеров по персоналу, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность форми-

рования окладов. Многие работодатели, чтобы не создавать условий для возникновения проблем, которые появляются как следствие сравнения сотрудниками своих зарплат с зарплатами других работников, придерживаются политики неразглашения информации о вознаграждениях, когда никто не знает, кто сколько получает. При этом работники бухгалтерии дают подписку о неразглашении информации по зарплатам.

Вот некоторые из проблем, которые пытается решить руководство, делая информацию о зарплатах закрытой:

➤ **Повышение зарплаты «за компанию».** Руководитель вынужден решать сложную психологическую задачу: как повысить зарплату результативным сотрудникам и при этом не демотивировать других, тоже неплохих, но менее способных. И часто приходится повышать зарплату всем сотрудникам: одним – за результаты труда, другим – чтобы не обиделись. Так, заместитель директора одного из самых крупных московских магазинов запчастей считает закрытость информации о зарплатах конкретных сотрудников компании большим плюсом. Эта закрытость, по его мнению, обеспечивает условия для индивидуального подхода к каждому. Он рассказывает случай, когда один из лучших продавцов был готов уйти из магазина, потому что проезд от дома до работы и обратно обходился ему слишком дорого. Руководство фирмы приняло решение, что будет полностью оплачивать расходы на дорогу. Если бы об этом узнали остальные продавцы, пришлось бы вводить систему оплат проезда всего персонала, а на это компания идти не хотела.

➤ **Людам свойственно переоценивать важность своей работы и недооценивать работу других.** В результате неверной интерпретации разницы в оплате возможно снижение мотивации к работе, саботаж заданий начальника («за такие деньги пускай сам это делает»), поиск нового места.

Однако далеко не все руководители придерживаются подобного мнения. Например, директор магазина «Авант-Авто» Александр Соловьев считает, что сохранить тайну относительно зарплат сре-

ди продавцов невозможно. Общаясь между собой, они все равно делятся информацией о заработках. Он уверен, что закрытость информации об уровне заработных плат ведет к распространению слухов о несправедливости руководителей, поэтому в магазине «Авант-Авто» от принципа закрытости финансовой информации отказались.



### Опыт лучших компаний

#### **Прозрачность зарплат в Metro Cash&Carry<sup>46</sup>**

Из интервью с Т. Кожевниковой, руководителем отдела персонала компании:

«Основное отличие от многих российских компаний заключается в том, что наша компания строит свои отношения с персоналом на 100%-ном выполнении требований трудового кодекса РФ и полной прозрачности зарплат. С одной стороны, это привлекает кандидатов и дает им чувство уверенности и стабильности. Некоторые могут возразить, что такую открытость может позволить себе только «белая» компания. Большинство фирм, скрывающих свой доход от государства, сочтут такой вариант опасным. Оказывается, это не всегда так. Некоторые руководители небольших фирм (кстати, скрывающих свои реальные доходы) рассказывают своим сотрудникам о том, как распределяются доходы (сколько тратится на аренду, сколько на связь, сколько на налоги, сколько на транспорт и т.д.). Этим они объясняют задержку заработной платы или отсутствие премии или снижение зарплаты и т.д. Лояльные сотрудники входят в положение руководства и переживают временные трудности без каких-либо конфликтов.

Непрозрачность формирования окладов может создать серьезные проблемы. Как бы ни старалось руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и если не вполне понятно, почему один получает больше, а другой меньше, в головах сотрудников могут

---

<sup>46</sup> Управление персоналом, № 9, 2004, с. 50-51.

рождаться совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому следует показать каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и рассказать о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты».

В том числе и по этой причине большинство компаний полагает, что сотруднику можно и даже нужно знать размер заработной платы коллег. Важно только соблюдение одного условия: он должен хорошо знать принципы начисления заработной платы для каждой категории и группы сотрудников. Желательно также, чтобы сотрудник понимал, каким образом он может влиять на уровень получаемой им зарплаты, каковы его перспективы в отношении материального поощрения в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Например, в компании «Вюрт-Русь» каждый руководитель знает, какую прибыль компании принес его коллега, на какую зарплату он может рассчитывать в этом месяце и сколько заработали другие сотрудники фирмы. Все эти данные зафиксированы на стенде. Понимание принципов начисления заработной платы и владение информацией стимулирует соревнование между руководителями и заставляет сотрудников работать эффективнее.

Крупные предприятия могут использовать для ознакомления персонала с принципами формирования оплаты труда возможности Интранета.



### **Джо Оуэн, глава *Auvian Partners*, советует**

Обнародуйте данные о размерах зарплат. Тем самым вы положите конец всем сплетням и слухам, обеспечите персонал полезной информацией. Люди увидят, кто котируется выше остальных как наиболее успешный профессионал. Менеджмент сможет ясно указать сотрудникам на живые образцы для подражания. Оценивая свои возможные перспективы, люди, скорее всего, попытаются реализовать новые честолюбивые планы. Средние сотрудники зададутся вопросом: «Почему бы

мне не получать на десять процентов больше моих коллег?». Амбициозный спросит себя: «Как сделать, чтобы получать в десять раз больше?»

Оглашение данных о зарплате встряхнет кого надо. Люди, получившие значительную надбавку, поймут, что должны доказать тем, кто рядом, что действительно заслуживают набавки. Старший менеджмент обязан продемонстрировать свою состоятельность перед лицом самых строгих критиков – членов собственной команды. А прочий менеджмент просто вынужден выдавать на-гора ощутимые результаты.

Кроме того, открытость информации о зарплате даст простор для действия рыночных сил. Информация станет доступной конкурентам и охотникам за головами. Если те смогут переманить на свою сторону низкооплачиваемый персонал, это не страшно. Если, конечно, менеджмент справедливо оценивал тех, кому платил меньше других. Если же уходить начинают люди с высокой зарплатой, это послужит менеджменту сигналом: талантливым людям здесь недоплачивают.

## Дифференцированный подход

Наше стремление построить эффективную систему стимулирования труда постоянно наталкивается на то, что сотрудники, на которых она направлена, склонны оценивать, насколько она справедлива и обоснованна с точки зрения учета индивидуального вклада.

Способность системы оплаты четко разделять сотрудников на категории с учетом их вклада или успешности в работе определяет уровень доверия к ней и ее мотивирующий эффект.



**Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании ТНТ:**

Главный вопрос менеджмента заключается в том, как не растерять индивидуальное рвение сотрудников,

поощряя достижение командного результата. Здесь я сторонник здравого смысла. И, кстати, считаю, что через призму здравого смысла нужно пропускать все теории менеджмента. Так, здравый смысл подсказывает, что если система оплаты такова, что лучший менеджер по продаже получает столько же, сколько худший, то мы получим уравниловку. Вы лишитесь выдающихся продавцов и останетесь с середнячками либо, что еще хуже, лучшие потеряют мотивацию быть лучшими.

### Информационное обеспечение в области оплаты труда

Руководству необходимо постоянно помнить о важности поддержания на высоком уровне осведомленности сотрудников, о политике в области оплаты труда и социальной защиты.



**Елена Петрова, директор по персоналу DHL в СНГ<sup>47</sup>:**

«Когда я пришла в компанию, общая атмосфера в организации была далека от совершенства. Но как только механизм выплат вознаграждений был налажен, разговоры о «несправедливости» прекратились – каждый теперь понимает, почему он получает такой оклад и такой бонус и что он может сделать для того, чтобы получать больше».

«Нельзя сказать, что теперь довольны все, но более 95% персонала – точно».

Недостаточное внимание руководства к информированию работников относительно действующей системы компенсаций может существенно ухудшить не только их трудовую мотивацию, но и климат в коллективе.



<sup>47</sup> Обухова Н. Эксперимент на людях.// Секрет фирмы, № 4, 2003.



## Рекомендации для руководителей

### **Построение действенной системы стимулирования**

1. Начиная с разработки ясной стратегии развития бизнеса, компании. Четко определите цели, которые будет преследовать новая система материального стимулирования в рамках разработанной стратегии.

2. Опирайтесь на объективные критерии оценки вклада сотрудников, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что все понимают разработанную систему показателей. Сотрудники должны знать, сколько и за что они получают и какие отклонения от установленных требований могут отрицательно повлиять на уровень их благосостояния. Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными работникам действиями.

3. Старайтесь сделать систему стимулирования максимально гибкой. Предоставьте отдельным подразделениям право самим вносить определенные коррективы в рамках разработанной системы.

4. Максимально широко используйте возможности информационных систем, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала.

5. Не ждите, что откликнутся сразу все. Новации в оплате труда будут поначалу находить отклик в лучшем случае лишь у каждого пятого сотрудника.

6. Не ждите немедленных улучшений в работе компании. Почти всегда сразу после резких перемен происходит дестабилизация. Рост начинается потом.

7. Не ограничивайтесь одной-двумя разовыми акциями. Реализовывать программу усиления мотивации персонала через совершенствование системы оплаты труда, разумеется, можно поэтапно, но разработать ее надо всю целиком и быть готовым раз и навсегда перейти к новой философии работы и управления.

8. Не останавливайтесь. Идеальной системы материального стимулирования не существует. Любую систему надо постоянно совершенствовать.



**9. Эффективное вознаграждение не является просто благодарностью за прошлые успехи, оно должно нацеливать на будущее, на достижение более высоких результатов в работе.**

И еще раз хочется подчеркнуть: самым важным в системе компенсаций является ее способность побуждать сотрудников к поддержанию высоких стандартов выполнения работы и к достижению более высоких рабочих показателей.

## **ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Не всегда премия решает свою основную задачу – стимулировать работников к улучшению работы или к поддержанию рабочих показателей на высоком уровне. При ошибках в разработке системы компенсаций и недостаточном контроле за ее работой организация может получить результаты, обратные тем, на которые она рассчитывала.



### **Внимание – проблема!**



На одном из автотранспортных предприятий система дополнительных выплат была построена таким образом, что по сути дела подталкивала работников к нарушению установленных требований. Водители грубейшим образом нарушали технологические условия перевозки грузов, чтобы выиграть время и получить высокие бонусы.

Оценка работы телефонных справочных определяется количеством принятых звонков. Как следствие – неудовлетворительное обслуживание клиентов и постановка вызовов на долгое ожидание.

Страховые агенты поощряются посредством комиссионных. Как следствие - навязывание людям не тех полисов, которые им действительно нужны.

Премирование пилотов пассажирских и грузовых авиалайнеров за экономию топлива может провоцировать их на действия, способные нанести ущерб безопасности полетов.

Исследования последних лет показывают, что для огромного числа сотрудников материальное вознаграждение все в большей мере приобретает характер необходимого, но недостаточного мотивационного фактора. Иными словами, без денег работать не будет никто, однако уровень оплаты труда часто не сказывается на том, как люди будут работать.

- 1. Высокая оплата не обязательно обеспечивает высокую приверженность и лояльность работников.** Для компании не очень хорошо, если у большинства сотрудников уровень доходов становится приоритетом номер один. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти, как только им предлагают лучшие условия.
- 2. Высокая зарплата далеко не всегда приводит к лучшей работе.** Как признают многие предприниматели, руководители, получающие повышенные оклады, не обязательно работают с полной отдачей сил.



### Внимание – проблема!

По словам бывшего директора по продажам IBM: «Мы обычно даем бонусы и поощрения за каждое выдающееся действие торговых агентов. Но эта практика далеко не всегда дает убедительные результаты. Когда мы начали задаваться вопросом, почему *Digital Equipment* держат на постоянной зарплате торговых агентов, которые побеждают конкурентов, мы решили, что мы, возможно, немножко переборщили».

**3. Возможности усиления мотивации сотрудников с помощью повышения их заработной платы имеют определенные ограничения.** К своему новому доходу человек привыкает очень быстро.

В этой связи хочется привести историю, рассказанную руководителем службы персонала ТД «Русьимпорт» И. Дудником<sup>48</sup>: «Мне запомнился один случай. Это был 1993 – 1994 год. Существовала некая государственная контора, где работали бухгалтеры и получали, например, сто пятьдесят, двести рублей. Потом эту контору упразднили. И контору купил один из бизнесменов, увеличив заработные платы в десять раз. Первый месяц у персонала была настоящая эйфория. Через месяц заработная плата стала восприниматься как нечто привычное. Хочу отметить – именно через месяц, а не два или три. Зарботная плата в две тысячи рублей для них стала нормой. Через три месяца они точно так же, как и до этого в советской конторе, стали пить чай на рабочем месте, бегать по магазинам в рабочее время. Работать же при этом лучше не стали. В результате через шесть месяцев бизнесмен заменил весь персонал бухгалтерии».

**4. Высокий удельный вес зарплаты в себестоимости продукции или услуг компании может привести ее к финансовому краху.** Обычно эта цифра не должна превышать 35-40%, но зачастую малые предприятия не решаются снижать зарплаты даже тогда, когда этого требует здравый смысл. В одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают до 13 тыс. долларов в месяц, что в 2-3 раза больше, чем среднему по рынку. Однако владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. «Снижение зарплаты равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам - это все равно что отказаться от части клиентов», - с сожалением говорит владелец.

**5. Система стимулирования может выступать как фактор, сдерживающий рост производительности труда.** Медленная работа часто подкрепляется оплатой сверхурочных. Отде-

<sup>48</sup> Управление персоналом. 2002, № 8, с. 6-14.

лы, допустившие перерасход сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на следующий год. Здесь берет начало и такое явление, как групповое давление, направленное на поддержание низкого темпа работы.

Важная задача, которую следует решать при разработке системы стимулирования, – увязка интересов работников и интересов предприятия. Если плановые показатели определяются по результатам предыдущего периода, то иногда это приводит к стремлению руководителей занизить текущие результаты, чтобы иметь возможность на будущий год с легкостью перевыполнить план и заработать премию. Стремление работников получить премию любой ценой может расходиться с интересами предприятия. Приведем пример из «прошлой жизни», но с элементами такого отношения к работе нередко приходится встречаться и сегодня.



**Внимание – проблема!**

**Что поощряла социалистическая система хозяйствования?<sup>49</sup>**

Рабочий с завода, производящего телевизоры в Прибалтике, рассказывал об авралах, имевших место в конце каждого месяца, когда необходимо было выполнить плановое задание и заработать премиальные: “Мы никогда не использовали отвертки в последнюю неделю месяца. Мы вколачивали винты молотками. Мы кое-как припаивали контакты, вырывали детали из других телевизоров, если нам их не хватало, приклеивали или приколачивали выключатели, которые совсем не предназначались для этой модели. И все это время начальство давило на нас, чтобы мы работали побыстрее, – иначе не выполним план и все останутся без премий”.

Предприятия, выполнившие установленные задания, в той или иной мере вознаграждались, а не выполнившие плановые задания – наказывались. С точки зрения руководителя предприятия, данная система приводила

---

<sup>49</sup> Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. / (Пер. с англ.) в 2 томах.- “Экономическая школа”, 1999.

к особенному извращению стимулов. Перевыполнив задание данного периода, руководитель мог ожидать в качестве “награды” увеличения заданий на неопределенное время в будущем, поскольку ожидания вышестоящих органов поднимались на новый, более высокий уровень. Вследствие этого перевыполнение плана теряло всякий смысл. Зато имелись стимулы для того, чтобы еле-еле выполнять плановые задания или даже – при наличии веского предлога – преднамеренно недовыполнять их с тем, чтобы добиться более низкого и легко-выполнимого задания на следующий период. В частности, существовали непреодолимые тенденции к накоплению запасов ресурсов, к работе не в полную силу и не на полную мощность и к сокрытию в отчетности части мощностей.

**6. Отсутствие понятной связи между оплатой и вкладом работника в дела организации** часто ведет к росту неудовлетворенности работников, конфликтам с товарищами по работе, непосредственными руководителями, с сотрудниками бухгалтерии и ОТиЗов.

Определить реальный вклад работника в дела организации не всегда просто, а порой это сделать невозможно. Примером может служить работа торгового агента, который сегодня ничего не продал, однако произвел хорошее впечатление на клиентов, что в будущем может привести к появлению у фирмы новых заказчиков. Работодатель фактически не в состоянии определить, насколько усердно и искусно его работник пытался привлечь потенциальных клиентов или у какого числа этих потенциальных клиентов действительно сложилось благоприятное впечатление.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае,

если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

**7. Перекосы в системе стимулирования** в сторону получения немедленных прибылей в ущерб долгосрочному развитию организации. Это выражается в привязке бонусов к единственному показателю, связанному с экстенсивным ростом компании. Такая практика приводит к ситуации, описанной ниже.



### Внимание – проблема!

Одна из телекоммуникационных компаний – «Сибирские сотовые системы-900» (Новосибирск, теперь работает под маркой МТС) – в то время принадлежала «Ростелекому». Представители акционера поставили перед гендиректором новосибирской компании глобальную задачу: набрать как можно больше клиентов до того, как в регион придут конкуренты. Кроме фиксированной оплаты ему пообещали бонус, который был привязан только к одному показателю – количество абонентов сотовой связи. Ту же задачу руководитель поставил перед своими подчиненными. Компания дала массированную рекламу, при этом понизила тарифы так, чтобы абонентской платы хватало только на поддержание текущего состояния сети, без дополнительного развития. В результате народ в массовом порядке ринулся «подключаться», и емкость сотовой сети заполнилась в рекордно короткие сроки – в течение года. Чтобы дальше увеличивать количество абонентов, нужно было вкладывать деньги, которых у компании при такой коммерческой политике взяться было неоткуда. Пришлось отказывать новым абонентам. В этот момент в город пришел «Би-Лайн», и все усилия по привлечению абонентов оказались напрасными. Фактически допущенные ошибки помогли прямому конкуренту «взять рынок».

**8. Разработка систем стимулирования труда без привлечения к этой работе тех работников, на которых действие**

*этой системы направлено.* Это приводит к снижению их готовности положительно реагировать на использование новых форм материального поощрения.



### Внимание – проблема!

На заводе по производству пластика план бонусов, направленный на то, чтобы поощрять производительность менеджеров среднего звена, вызвал высокую степень неудовлетворенности. В разработку нового плана было подключено много исполнителей - работники службы персонала, отделов контроля и маркетинга и др. – фактически все, кроме менеджеров, которые должны были получать эти бонусы. Теперь высшее руководство обескуражено тем, что новый план провалился.





Запомните, это важно!

### **Наиболее типичные проблемы оплаты труда по данным Международной организации труда**

1. Различия в оплате не учитывают сложности и важности определенных работ.
2. Очень слабая связь между зарплатой и реальными результатами труда.
3. Различия в оплате не стимулируют сотрудников развиваться в профессиональном плане.
4. Структура оплаты не учитывает изменения в технологиях и в структуре работы.
5. Мало гибкости в применении дополнительных выплат, что не способствует повышению производительности труда.
6. Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие у сотрудников.

## **ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

К самым сложным проблемам разработки компенсационных систем относится достижение сбалансированности между ее основными элементами и важнейшими показателями деятельности персонала. Нахождение правильного соотношения базовой части выплат (оклада) и переменной (премии, бонусы) – один из основных инструментов управления эффективностью работы персонала. Регулируя эти пропорции и комбинируя разные составляющие компенсационного пакета, можно подкреплять желаемые типы поведения. Соотношение постоянной части зарплаты и дополнительных выплат может меняться в зависимости от целей компании.

Система оплаты должна ориентироваться на деловую стратегию организации. Любые изменения в стратегии фирмы должны сопровождаться соответствующими изменениями в кадровых стра-



тегиях, включая стратегии оплаты. Чем сильнее компенсационные стратегии поддерживают организационную стратегию, тем эффективнее работает бизнес.

В качестве примера рассмотрим три стратегии:

- ориентация на снижение издержек;
- ориентация на удовлетворение потребителя;
- инновационная стратегия.

В предлагаемой ниже таблице показано, как бизнес-стратегия увязана с кадровой стратегией и стратегией в сфере оплаты труда.



Можно видеть, что каждая стратегия направлена на решение конкретных задач. Каждая из задач требует своих средств – своих кадровых стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. В свою очередь, реализация кадровых стратегий поддерживается такой системой компенсаций, которая четко увязана с решением очень конкретных задач (экономия, обучение или развитие творчества).

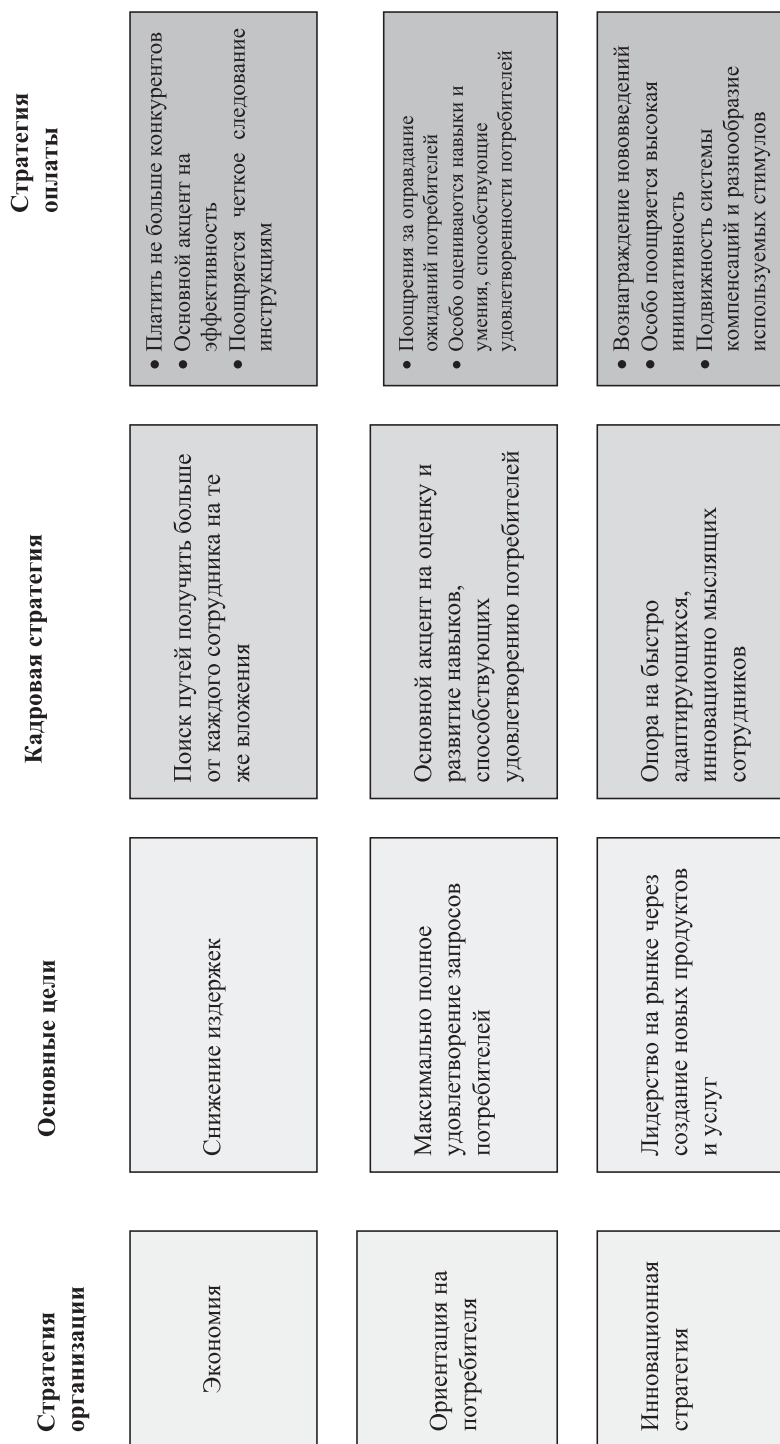


Рис 10-1. Стратегия организации, кадровая стратегия и стратегия оплаты

Дж. Милкович и Дж. Ньюман<sup>50</sup> выделяют ряд стратегий в отношении уровня и форм оплаты. Некоторые работодатели придерживаются стратегии низкой оплаты и отсутствия дополнительных льгот; они конкурируют на рынке, производя дешевые товары и услуги. Другие выбирают стратегию низкой оплаты труда, но большого выбора дополнительных льгот. Третьи платят высокие зарплаты и предоставляют большое количество льгот. Что же выбрать?

Рассмотрим внимательнее некоторые стратегии.

- политика равнения на конкурентов
- политика опережения
- политика отставания
- гибкая политика

### **Политика равнения на конкурентов**

Это самая распространенная политика – платить столько же, сколько платят другие компании своим работникам на рынке труда. Многие организации опасаются платить меньше конкурентов, так как это может вызвать рост недовольства среди работающих и помешает привлечению новых сотрудников. Задача политики равнения на конкурентов – гарантировать, что затраты организации на заработную плату примерно равны затратам их конкурентов на рынке труда и что ее способность привлекать кандидатов на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда. Хотя эта политика помогает работодателю избежать повышения цен на продукцию компании, она не обеспечивает конкурентного преимущества.

### **Политика опережения**

Политика опережения нацелена на повышение способности организации привлекать и удерживать квалифицированных работ-

<sup>50</sup> Милкович Дж. Т, Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 249-253.

ников и рост удовлетворенность работников оплатой труда. Она также позволяет компенсировать малопривлекательные стороны работы. Например, выплачиваемые военным премии за участие в боевых действиях компенсируют риск жизни или здоровью; более высокая оплата, предлагаемая брокерскими конторами, компенсирует риск увольнения в случае неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры.

Для высокотехнологичных компаний более высокие зарплаты связаны с простотой привлечения кадров, снижением текучести кадров, уровня абсентеизма (невыходов на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам), сокращением времени на обучение и более высокой квалификацией сотрудников.



### Внимание – проблема!

В российском филиале компании «Моторола» одно время сложилась ситуация, когда в некоторых отделениях недостаточный уровень доходов не позволял платить зарплату на установленном уровне всем своим сотрудникам. Встал вопрос: провести сокращения или понизить зарплату? Люди сами просили, чтобы им снизили зарплату, но не увольняли. Но, к сожалению, у компании была другая политика. Их уволили.

Правильно это было сделано или нет? Барбара Капинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola*, считает, что надо было снизить зарплату, сохранить этих людей в течение 2-3 лет и дождаться того момента, когда ситуация в России улучшится. Зато эти люди стали бы самыми лояльными, самыми лучшими сотрудниками «Моторолы»<sup>51</sup>.

Политика опережения может быть также направлена на компенсацию негативных сторон работы (частые командировки, тяжелые или вредные условия труда, необходимость переработок и др.).

---

<sup>51</sup> Источник: С. Шекшня «КАК ЭТО SKAZAT' PO-RUSSKI?»

## Политика отставания

Политика отставания направлена на получение конкурентного преимущества за счет снижения цен на товары и услуги компании, используя уменьшение издержек на заработную плату. Понятно, что такая политика может помешать компании в привлечении новых работников. Но если отставание в уровне оплаты труда сочетается с обещанием дополнительных выплат или льгот в будущем (например, владение акциями растущей компании, работающей в области высоких технологий), такая комбинация способна повысить рабочие показатели. Кроме того, отставание от конкурентов по уровню оплаты труда может довольно успешно компенсироваться за счет других факторов (например, интересные задания, удобное местоположение, замечательные коллеги, возможность освоения новых технологий, гибкий график, дающий возможность совмещать работу и личную жизнь).

## Гибкая политика

На практике многие работодатели не ограничиваются выбором одного из трех указанных вариантов. Они могут применять разную политику в отношении разных направлений работы, разных подразделений, которые работают в разных условиях.

Некоторые компании предлагают работникам низкие оклады, с лихвой компенсируя их высокими премиями за перевыполнение планов. Например, в компании *Nucor* оклад директора завода на 25% ниже рыночного. Бонус выплачивается за превышение плана больше чем на 5%. Часто размер бонуса равен базовому окладу, что уже соответствует оплате выше рыночной ставки.

Американская компания *Praxair* выплачивает премию, эквивалентную сумме оплаты до 40 рабочих дней, если операционные прибыли превысят определенные плановые показатели. Однако *Praxair* установила базовую зарплату на 5% ниже ранее принятого уровня «равнения на рынок». Это отставание на 5% помогает контролировать затраты на рабочую силу. Хотя *Praxair* отстает от рынка по уровню базовой зарплаты, в удачные годы компания

выплачивает бонус, который обеспечивает некоторое опережение средних рыночных показателей.

Стратегия компании в вопросах политики компенсаций отражается и на той пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарной оплате. Рассмотрим следующие стратегии (рис. 9-1):

- *ориентация на эффективность,*
- *равнение на рынок,*
- *сбалансированность работы и личной жизни,*
- *надежность оплаты.*

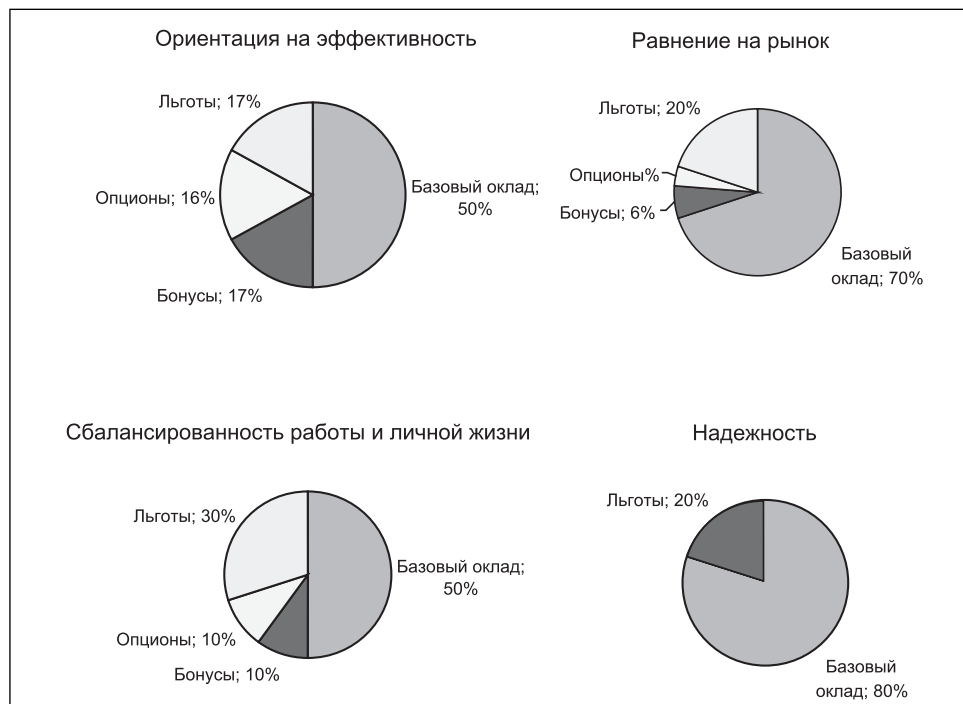


Рис 10-2. Структура оплаты при разных стратегиях компании<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 52.

В политике ориентации на эффективность большая доля приходится на поощрительные выплаты и фондовые опционы.



### Опыт лучших компаний

#### **Бонусы в западных компаниях<sup>53</sup>**

Исключительно успешная сталелитейная компания *Nucor* платит свои заводским менеджерам почти на 25% меньше, чем получают в качестве базовой зарплаты менеджеры в фирмах-конкурентах. Однако если менеджеры *Nucor* выполняют работу в соответствии с ожиданиями руководства, они получают до 100% своей годовой зарплаты в виде ежегодной премии. Таким образом, относительно низкооплачиваемые менеджеры завода могут вполне прилично зарабатывать, если будут хорошо трудиться.

Другой пример – компания *AT&T*. Когда компания была монополистом в телефонном бизнесе, она платила своим сотрудникам очень высокую зарплату. Однако в результате определенных изменений компания стала снижать базовые оклады и больше использовать премиальные выплаты. Сегодня у многих менеджеров *AT&T* зарплата ниже, чем у работников такого же уровня на фирмах-конкурентах *MCI* и *Spirit*. Однако когда к общей сумме заработков добавляется годовая премия, в конечном счете оказывается, что хорошо работающие менеджеры *AT&T* получают больше. Сегодня по этой схеме работают около 80 тыс. менеджеров среднего звена, 30 тыс. исследователей, ученых и других технических разработчиков. Все увязывается с так называемым «планом добавленной экономической стоимости», который основывается на чистой операционной прибыли за вычетом издержек, связанных с использованием капитала, стоимости товарных запасов и дебиторской задолженности. Менеджеры, которые достигают поставленных перед ними целей, могут ожи-

<sup>53</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999, с. 195.

дать получения премии в размере до 15-20% годовой зарплаты.

Компания *Scott Paper* использует почти такой же подход, как и *AT&T*. В соответствии с ним 70% премиальных, которые получают менеджеры, зависят от плановых показателей их коммерческого подразделения, а остальные 30% - от достижений самого человека или группы, в составе которой он работает. Если подразделение выполняет план, премиальные составляют порядка 20% годовой оплаты. Если оно перевыполняет план на 50%, премиальные тоже возрастают почти до 50% годовой оплаты. Для менеджеров *Scott Paper* это и составляет главный стимул к выполнению и перевыполнению плана.

**Равнение на рынок** отражает структуру оплаты, которую использует большинство конкурентов. Пример – компания *PepsiCo*, которая предлагает своим сотрудникам конкурентоспособный базовый оклад. Все работники получают фондовые опционы на сумму, равную 10% от базового оклада. Работники делят победы и поражения компании, когда цены на фондовом рынке растут или падают.

**Уравновешенность работы и личной жизни** делает акцент на льготы, а стратегия, ориентированная на надежность оплаты, исключает те компоненты, которые связаны с риском не получить вознаграждение в том случае, если по каким-то причинам компания не получит ожидаемых прибылей или если на фондовом рынке упадет цены на акции компании.

Структура оплаты может меняться при смене стратегии компании. Пример – *Microsoft*. В начале своего существования *Microsoft* следовал следующей стратегии: предлагали своим сотрудникам меньшую, чем у основных конкурентов, тарифную ставку, на уровне 45-го перцентилия, (т.е. 55% компаний-конкурентов платят своим сотрудникам больше) и большой опцион. Это выглядело довольно привлекательным, учитывая, что стоимость акций компании росла по экспоненте. Но ситуация изменилась. Столкнувшись с давле-



нием со стороны сотрудников, неудовлетворенных своей оплатой, *Microsoft* сначала увеличил тарифные ставки и бонусы до 65-го перцентиля (т.е. 65% компаний-конкурентов платят меньше) относительно того, что платили конкуренты, одновременно сохраняя основной акцент на опционах. Совсем недавно *Microsoft* заменил фондовые опционы на премии акциями, вручаемые по результатам работы. Помимо этого, здесь ввели новое звание «отличившегося инженера» для людей, добившихся результатов, имеющих ключевое значение для успеха компании.

*Microsoft* изменили не только размер суммарных компенсационных выплат, но и сочетание разных форм оплаты. И это изменение последовало за сменой философии. От философии «Работай, как лошадь, и рискуй — может быть, быстро разбогатеешь» компания стала придерживаться подхода «Работай много — и получай прекрасный доход».

*SAS Institute* — крупнейшая в мире частная компания программного обеспечения, предоставляет еще одну компенсационную стратегию. Она ставит свой комплекс программ, помогающих лучше сочетать житейские и рабочие обязанности, выше денежных компенсаций, дает только ограниченные бонусы и никаких опционов. *SAS* располагает бесплатными детскими центрами на месте, субсидируемыми частными школами для детей сотрудников, бесплатной местной медицинской помощью двух врачей и местами отдыха и развлечений<sup>1</sup>. Работа больше 35 часов в неделю не приветствуется. Избавив людей, насколько это возможно, от разочарований и суматохи повседневной жизни, *SAS* надеется, что люди сосредоточатся на работе, когда они на рабочем месте.

Совершенно противоположна ситуация в компании *Microsoft*, где к переработкам относятся более чем благосклонно. Часть мифов компании строится на историях об инженерах, спящих под письменными столами и соревнующихся, чья машина появится на стоянке компании первой, а уедет последней.

Многие менеджеры по работе с персоналом считают, что высокая заработная плата помогает привлечь самых способных

работников и сократить текучесть кадров. Это справедливо, но на основании столь общей формулировки нельзя сказать ничего определенного о политике компании по оплате труда. Например, компания *TechCo* работает в сфере высоких технологий и потому сильно зависит от высококвалифицированных инженеров и конструкторов. Чтобы привлечь лучших и наиболее талантливых специалистов, разработала пакет оплаты и стимулирования труда, включающий обширную программу авансовой выдачи акций компании по льготной цене в 5% их реальной рыночной стоимости. Ожидалось, что это окупится за счет сокращения текучести кадров, особенно среди ведущих специалистов. Однако фактически текучесть кадров даже возросла. Последний анализ результатов анкетирования работников показал, что модель оплаты и стимулирования труда вошла в противоречие с деловой стратегией. Компания стимулировала способность к самостоятельной работе и творчеству, в то время как модель ее бизнеса требовала оперативности, тщательности и эффективности. Более того, из-за неправильно выбранной модели стимулирования труда *TechCo* привлекала на работу не тех людей, в которых нуждалась. В конечном итоге они все равно увольнялись, поскольку содержание труда (совершенствование уже разработанных технологий) не оправдывало их ожиданий. В отличие от многих конкурентов, *TechCo* нуждалась отнюдь не в «самых лучших и творческих» лидерах, а скорее в педантичных и опытных исполнителях. Чтобы удержать ключевых работников, *TechCo* требовалось сделать акцент на возможностях карьерного роста, включавших рост заработной платы в зависимости от стажа работы в компании и накопленного опыта.

### Повышение приверженности работников

Некоторые компании строят систему стимулирования персонала, делая особый акцент на стаж и приверженность работников своей компании.

Примером такого подхода является программа оплаты труда персонала, действующая в компании *Johnson & Johnson*.



## Опыт лучших компаний

### **Мотивация персонала в компании Johnson & Johnson** <sup>54</sup>

«У нас нет особой программы поощрения работников, чем мы, возможно, отличаемся от других компаний, – говорит Ральф Ларсен, председатель Совета директоров «Джонсон и Джонсон». – Мы подробно обсуждали различные планы поощрения за выполнение специальных заданий, но я не сторонник такой системы, учитывая характер нашей деятельности. Мы работаем в области охраны здоровья и выпускаем продукцию, сохраняющую людям жизнь и здоровье. Вы не можете обрезать ее по углам, чтобы снизить расходы и занять большую долю рынка. Поэтому мы платим работникам в зависимости от количества проработанных в компании лет. Мы признаем, что это, конечно, очень субъективный подход, здесь требуется больше критериев оценки труда человека.

### Отношение к развитию сотрудников

Многие компании, концентрируя основное внимание на процессе работы и контролируя получаемые результаты, не уделяют должного внимания развитию работников. Изменения внешней среды требуют повышения уровня профессиональных знаний, изменения отношения к работе и новой системы приоритетов в работе. Но кто должен отвечать за развитие персонала? В первую очередь, развитие персонала – это ответственность руководящего состава организации. Но для того чтобы руководители начали рассматривать вопросы развития персонала как действительно важные и приоритетные, необходимо соответствующим образом изменить требования их работе и увязать эти требования с оплатой их труда.

<sup>54</sup> Уроки лидеров. Томас Дж. Нефф, Джеймс М. Ситрин. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 245 – 252

Д. Макгрегор<sup>55</sup> рассказывал о компании, которая просила его помочь разработать программу совершенствования методов управления. Президент компании надеялся, что ученый даст ему конкретные рекомендации по поводу того, что и как надлежит делать. Вместо этого Макгрегор обратился к президенту с вопросом, действительно ли тот желает заниматься выявлением и воспитанием будущих менеджеров. Услышав утвердительный ответ, Макгрегор посоветовал президенту пересмотреть свое отношение к системе вознаграждения и разработать соответствующую систему мониторинга.

Президент согласился с его предложением и объявил, что с этого момента выплата пятидесяти процентов годовой премии всем представителям высшего руководства будет зависеть от того, что каждый из них сделал для повышения квалификации своих непосредственных подчиненных в течение года. Помимо прочего президент отметил, что он собирается проводить ежеквартальные собеседования с каждым из высших руководителей по этому вопросу. Руководство тут же приступило к реализации целой серии различных программ, многие из них при этом оставили работу над прежними проектами. Скоординированная программа была выработана за два года и затем с успехом использовалась компанией. Президент, как и прежде, проводил ежеквартальные собеседования с менеджерами и ежегодно оценивал вклад каждого старшего менеджера в дело развития методов управления. Он таким образом продемонстрировал особое внимание к совершенствованию методов управления и тем самым проинформировал подчиненных о своей позиции по вопросам развития персонала.

Решающим фактором успеха здесь стало изменение требований к руководителям, увязанное с системой поощрения.

\* \* \*

Когда говорят об управлении как об искусстве, наверное, в большей мере имеют в виду, что выбор «верного» средства из имею-

---

<sup>55</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. – СПб: Питер, 2002, с. 203.

щихся возможностей – дело непростое. Найти верную пропорцию твердого оклада, переменной части, льгот, чтобы это стимулировало работников на достижение высоких результатов, действительно сродни искусству. Однако в значительной степени ваш выбор методов стимулирования должен определяться стратегией бизнеса и стимулированием такого поведения сотрудников и таких результатов труда, которые будут на эту стратегию работать. Невозможно говорить о разработке эффективной системы стимулирования, не определившись с целями и системой приоритетов в работе, и выбор верного средства будет зависеть от того, что вы хотите получить на выходе. Таким образом, за искусством управления мотивацией стоит анализ, расчет и способность учитывать большое число ситуативных переменных.

Не отрицая первостепенного значения денег в поддержании высокой трудовой мотивации персонала, следует ясно видеть опасности и ограничения, связанные с использованием одних лишь финансовых стимулов. Невозможно устойчиво на протяжении длительного времени поддерживать на приемлемом уровне производственные показатели работников, если ограничиваться лишь средствами материального стимулирования. Психологи даже предложили специальный термин – «выгорание». Этим термином обозначается такое психическое состояние работника, когда работа теряет для него смысл, а единственным «оправданием» работы в данной компании является лишь получаемая зарплата. Потеря интереса к выполняемой работе, отсутствие привлекательных целей, нежелание получать новые знания и осваивать новые навыки, потеря возможности получать положительные эмоции от общения на работе – это все симптомы выгорания, которые не только разрушают психику человека и наносят серьезный ущерб его здоровью, но и убивают желание напряженно работать.

## Материальное стимулирование и система льгот и социальной защиты сотрудников: резюме

<i>Вид стимулирования</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<b>Зарплата</b>	Стабильность выплат; значимый фактор привлечения кандидатов	Низкий мотивационный КПД
<b>Премирование</b>	Мотивирует на достижение кратко- и среднесрочных результатов, позволяет гибко реагировать на изменение целей компании	Сложность «увязывания» показателей эффективности менеджера с показателями эффективности бизнеса; риск субъективности в оценке достижений менеджера
<b>Отсроченные денежные выплаты (стратегические бонусы)</b>	Удержание сотрудников; мотивирует на долгосрочный результат	Риск не получить бонус при неблагоприятных рыночных условиях, что снижает уровень доверия со стороны персонала
<b>Опционные программы</b>	Удержание сотрудников; высокая приверженность, мотивирует менеджера на увеличение стоимости компании	При падении стоимости акций опцион утрачивает функцию мотиватора; сложность и дороговизна разработки и юридического сопровождения
<b>Пенсионные программы</b>	Удержание сотрудников; повышение приверженности работников своей компании	Нет связи с результатами деятельности компании и сложность разработки юридической базы программы
<b>Система социальной защиты и социальных услуг</b>	Повышение приверженности работников компании. Дополнительные возможности не только в плане удержания, но и привлечения сильных сотрудников. Улучшение имиджа компании	Недостаточная связь с результатами деятельности сотрудника. Есть опасность, что в результате у части персонала формируется «вынужденная» приверженность, которая не предполагает высокую отдачу от работника

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Контрольные вопросы

На фруктовых плантациях Калифорнии сборщики фруктов обычно объединены в бригады, которые получают плату в соответствии с числом деревьев, с которых полностью собрали плоды. Члены бригады сами распределяют между собой полученную плату.



На каких принципах основана такая система оплаты?



### Ситуация для анализа

Отец двух подростков во время летних каникул решил заняться трудовым воспитанием своих детей. Чтобы они не болтались на улице, он организовал бизнес по мойке машин. Работа предполагала выезд на дом к клиенту и выполнение операций трех разных уровней сложности: 1) только мойка, 2) мойка плюс полировка, 3) полная обработка (мойка плюс полировка плюс пылесос). Работу сыновей новый «босс» стал оплачивать по следующему принципу:

#### Принципы оплаты

Вид работы	Оплата за одну машину	Время на выполнение	Стоимость для клиента
Мойка	1 долл.	20 минут	5 долл.
Полировка	2 долл.	30 минут	10 долл.
Полная обработка	3 долл.	1,5 часа	35 долл.

Эти расценки ниже, чем расценки местной мойки, кроме того, дополнительное удобство заключается в том, что машину моют на дому у заказчика. Поэтому клиентов много, работы много, и зарабатывают ребята неплохо. Но дома постоянные скандалы. Ребята неохотно занимаются полировкой и детальной обработкой, но дело доходит до драки за право помыть машины, если требуется только мойка.

При этом мальчишки говорят, что эта работа им не очень нравится, и они с большим удовольствием поработали бы где-нибудь в другом месте, хотя бы в трудовом лагере.



**Откуда такое отношение у сыновей к предлагаемой им работе?**

**Какие изменения вы внесли бы в эту систему стимулирования?**



**Ситуация для анализа**

Предположим, что вы менеджер по персоналу крупной производственной компании с численностью работающих 15 000 человек. Ваша компания в этом году столкнулась с резким ростом текучести кадров среди рабочих основного производства – с 8% до 53% в год. Самая высокая текучесть – среди людей, проработавших в компании 1 год и меньше.

Проведенный опрос показал, что рост текучести кадров не связан с ухудшением условий труда и быта работников.

Руководство компании дало вам задание разработать предложения по изменению системы стимулирования, направленные на уменьшение текучести кадров среди новых работников.





Что бы вы предложили? Обоснуйте свои предложения.



Ситуация для анализа

Владелец небольшой полиграфической фирмы хочет предложить своим работникам в дополнение к действующей системе оплаты труда еще ряд льгот для повышения их удовлетворенности и настроя на хорошую работу. Однако он не знает, какие льготы следует выбрать.



Как он может выяснить это? Какими источниками информации он может воспользоваться?



Ситуация для анализа

Вы главный врач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно.

Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;
- 2) избавиться от плохих сотрудников;

3) привлечь в больницу молодые перспективные кадры.



**Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решать эти задачи?**



**Проанализируйте систему стимулирования, действующую в вашей организации**

***Оцените эффективность действующей в вашей организации системы материального стимулирования***

Ответы на предлагаемые ниже вопросы помогут вам лучше понять сильные и слабые стороны системы материального стимулирования, действующей в вашей компании.

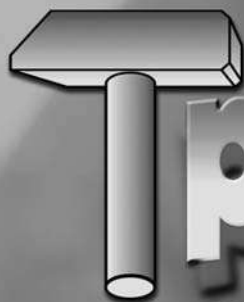
1. За что платят деньги людям в вашей компании?
2. Знаете ли вы принципы работы системы материального стимулирования, действующей в вашей организации? Можете ли вы объяснить, как она работает?
3. Позволяет ли система материального стимулирования, действующая в вашей организации, надежно увязывать денежные выплаты, получаемые работниками, с достигнутыми ими результатами?
4. Способствует ли система материального стимулирования, действующая в вашей организации, росту прибылей, увеличению доли вашей компании на рынке, эффективности работы по основным направлениям вашего бизнеса?
5. Какие формы материального стимулирования используются в организации?

6. Оцените по 5-балльной шкале степень влияния действующих в организации форм материального стимулирования на мотивацию конкретных категорий работников.
7. Сколько градаций по оплате труда условно можно выделить в вашей организации? Насколько велик разрыв в оплате труда между нижним и верхним уровнем?
8. Какие критерии используются для оценки рабочих результатов (уровень квалификации, сложность выполняемой работы; прибыль, которую приносит данный работник организации; конкретные количественные показатели, отражающие объем выполненной работы, степень ответственности, важности выполняемой работы; степень трудоемкости работы и др.)?
9. Какие качества работников, какое отношение к делу, какое рабочее поведение поощряются более всего существующей системой стимулирования?
10. Какие формы действующей в вашей организации системы стимулирования, по вашему мнению, слабо влияют на мотивацию работников и почему?

Составьте круговую диаграмму средств материального стимулирования для своей должности или для других уровней в вашей организации, о которых вы хорошо осведомлены (например, топ-менеджмента, руководителя среднего уровня, обслуживающего персонала).



1. На какие задачи больше работает система материального стимулирования для данного уровня?
2. Какие изменения вы предложили бы внести в действующую систему материального стимулирования, чтобы оно способствовало повышению заинтересованности данной категории работников в повышении конкурентоспособности бизнеса.



Ежемесячный практический журнал

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№4 (86)  
2007  
апрель

Подписные индексы:  
по Объединенному каталогу – 40610; 29427

WWW.TOP-PERSONAL.RU  
ЛУЧШИЕ ВАКАНСИ И РЕЗЮМЕ  
НОВОСТИ РЫНКА ТРУДА

Истоки и причины дискриминации  
в сфере трудовых отношений

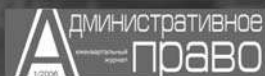
Конституционное право на заработную плату

Современное состояние сферы  
трудовых прав граждан

Право на профессиональное образование и обучение:  
проблемы реализации в современных условиях

К вопросу о содержании правовой категории  
«деловые качества» в современном  
трудовом праве России

Медиапартнеры:



Подписной индекс 36063 (Роспечать)



Подписной индекс 79154 (Роспечать)

**РАЗДЕЛ 3.**

**«НЕДЕНЕЖНЫЕ» МЕТОДЫ  
ВОЗДЕЙСТВИЯ  
НА МОТИВАЦИЮ  
РАБОТНИКОВ**

Уровень рабочих результатов сотрудников нельзя рассматривать как простую производную их знаний, способностей, опыта и квалификации. Самое непосредственное влияние на него оказывают также такие факторы, как уровень работоспособности, особенности личности и деловые качества работника. Однако именно мотивация определяет то, в какой степени человек реализует свой профессиональный потенциал в работе. Почти любого человека можно заставить работать, но невозможно заставить его любить свою работу или отдаваться ей всей душой. Такое возможно лишь тогда, когда человек **захочет этого сам**. Несмотря на то, что эта идея не вызывает сомнений у руководителей, большинство из них все же не сильно утруждает себя поиском действенных рычагов влияния на мотивацию подчиненных, отдавая все силы решению производственных, финансовых и организационных проблем. Воздействия на мотивацию работников при этом преимущественно сводятся к использованию денежных стимулов. Чаще всего это обусловлено тем, что руководители не видят других возможностей, сопоставимых по эффективности со средствами материального стимулирования.

Правильно. Кто же будет работать без денег? Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Зарплата также должна решать еще две важные задачи: привлечение и удержание хороших работников. Если возникают затруднения в выплате работникам конкурентоспособной (по сравнению с другими компаниями, работающими в этом же секторе) зарплаты, то это приводит к серьезным затруднениям в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Кроме того, посредством денег компания демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения.

Конечно же, деньги в обеспечении мотивации очень важны, но попытка свести к ним всю трудовую мотивацию будет слишком упрощенным пониманием сил, определяющих отношение людей к труду, и тех возможностей, которыми располагает руководитель, желающий воодушевить своих подчиненных на хорошую работу. Не только деньги определяют отношение людей к делу и их отношение к организации. Как сказал один врач, «Если бы все врачи

работали только из-за денег, тогда самым привлекательным местом работы для медиков был бы морг».

**А вы бы согласились за хорошие деньги сделать тщательный капитальный ремонт дома под снос?**

**А. Кнышев**

Почему Билл Гейтс появляется на работе каждое утро? Почему миллионеры из *Microsoft* продолжают писать программы? Почему очень и очень обеспеченные люди продолжают преподавать, консультировать, писать книги, снимать фильмы? Неужели из-за денег?

То, что люди работают не только из-за денег, подтверждают и исследования. Так, опрос, проведенный в 90-х годах в США Национальным исследовательским центром по исследованию общественного мнения, показал, что 51% опрошенных считал, что важность работы и чувство собственной значимости были теми основными вещами, которые они искали в работе. Только 19% (каждый пятый) указали, что доход был самым главным аспектом работы. В исследовании Н. Морзе и Р. Уэйта респондентам (выборка соответствовала структуре занятых в США) задавался вопрос: «Если бы у вас было достаточно денег, чтобы жить в комфорте не работая, продолжали бы вы работать?» 80% ответили утвердительно.

Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Невозможно построить действенную систему стимулирования труда, мощно дополняющую действие используемых в организации материальных стимулов, если не учитывать человеческую психологию. Конечно, люди существенно различаются друг от друга в том, что касается их потребностей, установок и ожиданий, связанных с их профессиональной деятельностью и данным местом работы. Умение увидеть все многообразие потребностей, определяющих связь мотивации и рабочего поведения, мотивации и рабочих результатов, – это главное условие верных решений при выборе и использовании неденежных методов воздействия на мотивацию персонала.

В этом разделе будут рассмотрены наиболее действенные средства, которые могут использоваться руководителем и организацией для воздействия на мотивацию подчиненных в дополнение к средствам материального стимулирования:

- Моральное стимулирование (Глава 11).
- Мотивирующая организация труда (Глава 12).
- Кадровая политика как средство воздействия на мотивацию персонала (Глава 13).
- Организационная культура и мотивация (Глава 14).



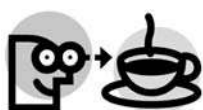
## ГЛАВА 11. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Отношение человека к работе не ограничивается теми возможностями, которые он при этом получает для удовлетворения своих важнейших биологических потребностей: в пище, одежде, крыше над головой и др. У человека в процессе жизни образуется достаточно большой набор потребностей, связанных с жизнью в обществе, которые дополняют биологические и на которые может ориентироваться система морального стимулирования. В первую очередь это: потребность в самоуважении, потребность в справедливом признании, потребность в самореализации, потребность во внимании и заботе со стороны администрации, потребность в достижении успеха, желание видеть свой вклад в общем результате и др. Практика использования широкого набора средств морального стимулирования показывает, что умелое обращение к этим, как их называют, социальным, потребностям оказывается в высшей степени эффективным.

### Признание за хорошо выполненную работу

Выражение человеку признательности за хорошо выполненную работу является действенным средством поощрения. Часто руководители относятся к этому небрежно, как к некоторой забаве, придуманной психологами, имеющей слабое отношение к реальной жизни, где нет места «сантиментам», где надо быть жестким и требовательным к себе и к другим. Однако исследования все же подтверждают, что выражение признания очень важно для морального духа людей и их настроения на высокую отдачу в работе. Вспомните Герцберга, который показал, что признание со стороны

руководителя является вторым по значимости мотиватором после реальных достижений работника. «Какую роль играл линейный руководитель в жизни людей, входивших в нашу выборку? – спрашивает Герцберг и дает не очень приятный для руководителей ответ. – Нередко это была роль главного злодея в рассказах о временах, когда моральный дух наших респондентов находился не на высоте. Он практически никогда не был центром позитивных историй. **Начальник появляется в рассказах о позитивных событиях в одной-единственной, достаточно ограниченной роли – источника признания за успешно выполненную работу**». То есть удовлетворенность работников своим трудом и их готовность работать с полной отдачей зависит от «простого» признания руководителем достижений подчиненного. Признание достижений работника со стороны руководителя является мощным средством повышения его мотивации.



Улыбнитесь

Пять стадий развития проекта

1. Эйфория
2. Разочарование
3. Поиски виновных
4. Наказание невиновных
5. Награждение непричастных

По данным *Strategic Management Journal*, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и значительно сократить текучесть персонала.



**Говорит Джон Тэтчер, председатель совета директоров «Континентал эрлайнз»**

«Я работал в хороших компаниях, таких как «Пьемонт» и «Боинг», и в таких зарвавшихся как «Бранифф эруэйз». Но везде неудачи были на сто процентов связаны с человеческим фактором. Руководитель может добиться успеха только в том случае, если будет при-

знавать достоинства подчиненных и открыто выражать им благодарность. Тогда они свернут горы. Но если вы будете обращаться с ними как с ничтожными существами, они найдут множество способов показать вам, что этого делать не следует».

Признание может быть как официальным, так и неофициальным. Можно использовать формальные поводы (собрания, совещания, праздничные мероприятия и т.п.), когда вы стремитесь отметить качество работы, ее ценность, конкретный вклад отдельного сотрудника или всего коллектива.



### Опыт лучших компаний

#### **Моральное стимулирование в компании *Hewlett-Packard***

Стимулирование труда в компании *Hewlett-Packard* не ограничивается лишь денежными выплатами.

Так, программа повышения качества предусматривает богатый набор поощрений, начиная с простейшего: руководитель обходит рабочие места и выражает благодарность отдельным лицам. Заслуги в достижении качества отмечаются и в ходе специально организуемых кофе-брейков, обедов или вечеринок.

Используется и более официальная церемония раздачи наград, когда награды получают те, кто добился самого высокого качества на своих участках работы: им вручаются особые медали и подарочные комплекты авторучек, их имена вывешивают в фойе здания, где расположен офис отделения; они получают возможность совершить бесплатную поездку для участия в семинаре, проводимом другим отделением *Hewlett-Packard*, или для посещения отдела сбыта компании в любом уголке Соединенных Штатов, включая Гавайи.

Для многих людей бывает важно, когда их имя называют перед всем коллективом, благодарят за высокие результаты в работе, публично вручают завоеванные ими награды. Такая практика дает

работникам заслуженное признание и поддерживает утверждение организации о том, что хорошая работа будет вознаграждена.

**Автосервис «ГИГА»**

**157945, г. Москва, пр-т Кутузовский, д. 84 тел.: 998-9967**

**Уважаемый Антон Константинович Мистоков!**

**Наш центр благодарит Вас за проделанную работу в этом месяце. Вам присуждается звание «Работник месяца». Мы будем рады Вас видеть в эти выходные на праздновании данного мероприятия.**

**С уважением, Руководство автосервиса  
«ГИГА»**

Самым простым средством выражения признания является похвала. К похвале человек не привыкает (в отличие от денег), поэтому использовать похвалу можно часто.

Менеджеров в США учат не ограничиваться в общении с подчиненными лишь критикой и замечаниями. Предлагается чаще находить поводы для того, чтобы хвалить их, отмечая даже небольшие успехи, достигнутые ими в работе. Специальные исследования показали, что такие действия руководителей позитивно сказываются на мотивации труда их подчиненных. Схожие результаты были получены и в России на одном из текстильных предприятий, где была реализована программа обучения бригадиров принципам использования методов морального стимулирования.

В организации любого размера, независимо от ее финансового положения, руководитель любого уровня всегда может найти повод, чтобы отметить вклад подчиненного, его старание, отношение к делу, высокие рабочие показатели или помощь коллегам. Поводы могут быть как формальными (собрания, совещания и другие корпоративные мероприятия), так и неформальными (просто поблагодарить человека, пожать ему руку).



### Три секрета похвалы

- ✎ Хвалите человека, когда вы с ним наедине, и он станет вашим другом.
- ✎ Хвалите его в присутствии других людей, и его благожелательное отношение к вам удвоится.
- ✎ Одобрительно отзывайтесь о нем окружающим людям в его отсутствие, и он будет одобрительно отзываться о вас.

Особое внимание вопросам, связанным с признанием достижений своих сотрудников, уделяют сетевые компании. Яркий пример – компания «Мэри Кей Косметикс». Ежегодные семинары, проводимые компанией, решают не только задачу ознакомления сотрудников с новой продукцией, не только позволяют обмениваться опытом. На этих семинарах достигается и другая важнейшая цель – мотивировать сотрудников и воодушевить их на более высокие достижения. Любой успех, начиная с самых небольших достижений, приветствуется общими аплодисментами и вручением подарков от компании. Каждая награжденная рассказывает о том, как ей удалось добиться такого результата. Награждаются лучшие консультанты, лучшие команды, лучшие директора и т.д. – все получают свои призы и свои аплодисменты. Невысокие достижения поощряются небольшими призами – брошка, калькулятор или что-то в этом духе, крупные – более существенными. И предел мечтаний – розовый «кадиллак» – вручается тем, кто продал косметики на миллион долларов.

Сама Мэри Кей Эш, создательница компании, очень хорошо понимала значение выражения уважения и признательности людям. Она культивировала его и закрепляла в культуре компании. В компании рассказывают истории о том, насколько высоко она ставила эту задачу. Например, вот одна из таких историй<sup>56</sup>. Однажды она приехала по делам в Вашингтон и собиралась в тот же вечер вернуться в Даллас, чтобы встретиться с группой новых работников фирмы. Однако во время пребывания в столице ее пригласили на прием в Белый Дом, где должен был присутствовать сам президент.

<sup>56</sup> Андервуд Дж. Больше чем розовый «Кадиллак». – Мн.: Попурри, 2003.

Большинство людей сочли бы это удачей, которая случается раз в жизни. Но Мэри Кей поблагодарила сотрудников Белого Дома и приглашение отклонила. Она считала, что выражение своей преданности новым сотрудникам компании гораздо важнее, чем общение с президентом Соединенных Штатов.

Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т.п. – это была нормальная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в формализме, когда все внимание обращалось лишь на внешнюю сторону процедуры без понимания ее внутреннего содержания, без должной ориентации на те чувства и эмоции, которые средствами морального стимулирования организация могла бы разбудить в людях. Это часто существенно снижало эффективность используемых средств морального стимулирования, когда в общем-то хорошие мероприятия проводились лишь для галочки. Как сказал один мудрый человек, «Правда заключается в том, что люди – существа умные, и долго обманывать их невозможно. Они быстро распознают, когда ими пытаются манипулировать».

Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, стараясь максимально полно использовать все имеющиеся возможности для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала.



### Опыт лучших компаний

#### **Награждение лучших работников в «Росгосстрахе»**

В «Росгосстрахе» в день рождения компании награждают ветеранов. Причем торжественные заседания проходят одновременно в офисах компании во всех субъектах

Российской Федерации. Наиболее отличившимся сотрудникам вручаются не только благодарности в виде грамот, но и возрожденные знаки отличия «Лучший работник», «Почетный работник». В 2003 году грамотами и знаками было отмечено 650 человек. Причем знаки отличия разрабатывались совместно с Геральдическим советом при президенте РФ. «В процессе подготовки к праздникам у нас появляется возможность проанализировать не только финансовые успехи, но и достижения конкретных людей, так как моральная мотивация играет большую роль», – рассказывает вице-президент компании Игорь Игнатьев.

Средствами поощрения и выражения благодарности за хорошую работу служат как ценные, так и не очень ценные подарки, денежные премии, турпоездки. Во многих компаниях процедуры вручения премий и подарков превращаются в грандиозные праздничные мероприятия, включающие в ряде случаев даже концертную программу. Сотрудников, добившихся успехов, публично чествуют и вручают им призы за достигнутые результаты, побуждая этим других работников, достигших более скромных результатов, к более напряженному труду.

На такие праздничные мероприятия часто приглашаются члены семей сотрудников. «Если спутник жизни настроен против нас, потому что муж или жена уделяет слишком мало времени семье из-за длительных командировок, – считает руководство компании немецкой фирмы *DVAG*, – тогда сотрудник не сможет добиваться высоких результатов в работе».



### **Опыт лучших компаний** **Награждение сотрудников центра *AutoUnited Group*<sup>57</sup>,**

Рассказывает Михаил Кошер, который в течение 11 лет работал руководителем первого официального дилера “*Mercedes-Benz*” в Москве, затем возглавлял компании «Авилон», «Авто-Карум», теперь руководит мультибрендовым центром “*AutoUnited Group*”.

<sup>57</sup> Авторитет, № 1, 2005, с. 10-11

Каждый работник должен любить свое дело. Моя задача вовремя указать ему на ошибки и отметить его заслуги. Кроме традиционных премий и подарков, мы искали неординарные пути стимулирования сотрудников. Мы проводили конкурсы «Лучший в профессии»: лучший жестянщик, приемщик, слесарь, продавец запчастей. После конкурса мы устраивали торжественный вечер, приглашали сотрудников с женами, я выводил на подиум победителя с женой, рассказывал ей, каков ее муж на работе, говорил о всех его достоинствах. А потом просил ее рассказать, какой он дома. Женам тоже дарили подарки, причем были и довольно крупные, например холодильники. А представители концерна «DaimlerChrysler» приглашали победителей с женами на неделю в Германию.

Суть таких мероприятий в том, чтобы все это услышала жена. Кроме того, мы рассчитывали, что сильный эффект это произведет на непобедителей. Чтобы их жены спросили: почему на подиуме не я, а другая, почему ты дома говоришь, что ты на работе лучший, а оказывается, что это не так?»

В компании «Росинтер Ресторанс» раз в год проводится праздник, начинающийся как итоговая конференция, на которую приезжают представители ее ресторанов из всех регионов, в которых работает компания. На конференции вырабатывается стратегия компании на следующий год, идет обмен лучшим опытом. Завершается конференция грандиозным праздником. Сначала награждают людей, которые проработали в компании десять лет, затем – пять лет – это несколько сотен человек. Руководство компании отмечает каждого. Сотрудник получает поздравления, памятный или ценный подарок. В конкурсной программе праздника есть разные номинации, например такие нестандартные, как «Поступок года» или «Герой года». Выбирают лучших из лучших по профессиям, по отношению к клиентам, своим коллегам. Поэтому каждый сотрудник чувствует себя вовлеченным в общее дело компании, его успех признан и оценен не только коллегами по работе, но и руководством.



Борьба за выживание в высококонкурентной среде особо остро ощущается в среднем и мелком бизнесе. Поэтому нахождение наиболее эффективных и малозатратных механизмов стимулирования сотрудников к высокопроизводительному труду может дать компаниям определенные конкурентные преимущества. Возможностей здесь много. В качестве примера можно привести систему морального стимулирования, действующую в медицинском центре *Valley Hospital Medical Center* (США). Кроме мотивации сотрудников за счет повышения уровня оплаты и продвижения по службе по результатам работы в этой компании используются и другие формы поощрения:

- Награда лучшему работнику месяца, выбираемому коллегами, присуждаемая на основании установленных критериев.
- Награда лучшему работнику года, выбираемому из двенадцати лучших работников месяца.
- Ежегодный торжественный банкет, куда приглашаются сотрудники, которым выражают признательность за длительную работу в клинике.
- Премии за долгую службу для поощрения длительной работы в организации и отсутствие невыходов на работу.
- Удостоверение "Молодец!" для работников, которые сделали что-то сверх своих должностных обязанностей, чтобы помочь посетителям. Такие карточки-благодарности выдаются всем руководителям *Valley Hospital Medical Center*, и они вручают их работникам за отличное обслуживание больных; карточки выдаются и рядовым работникам, чтобы они могли поблагодарить других сотрудников, другие подразделения или другие организации за оказанную помощь.

## VALLEY HOSPITAL MEDICAL CENTER

### Присуждает Официальное звание “Молодец!”

за \_\_\_\_\_

**Десять удостоверений “Молодец!” дает вам право на одно похлопывание по плечу**

\_\_\_\_\_  
Дата

\_\_\_\_\_  
Директор по персоналу

\_\_\_\_\_  
Администратор

Российские компании последние годы начинают все шире использовать возможности морального стимулирования. Иногда для этого используются оригинальные подходы. Так, в компании «Том-УПИ» был проведен День благодарения, приуроченный ко дню рождения фирмы. В этот день сотрудникам предложили на специальных бланках поблагодарить коллег. Листки с благодарностями еще долго висели у получателей над рабочими столами.

Высокой эффективности в использовании методов морального стимулирования часто добиваются и небольшие компании. Так, центр кузовного ремонта «Янта-Сервис» с численностью работающих около 70 человек использует следующие поощрения:

- поздравление работников с днями рождения и знаменательными датами;
- именные места для парковки для лучших работников;
- есть своя Доска почета – Галерея «Янта-Сервис»;

- по итогам квартала приглашение на семейный обед в ресторан с семьями. Вначале эта мера поощрения была предусмотрена для техников, уборщиков, мойщиков, потом распространили ее и на других работников;
- проводится День открытых дверей «Янта-Сервис» для клиентов и членов семей работников.



### Рекомендации для руководителей

#### **Правила выражения одобрения**

**Одобрение должно поощрять правильное поведение и показывать работникам, чего от них хочет организация.** Одобрение должно отражать основные ценности организации. Если организация провозглашает командную работу, то в первую очередь следует поощрять именно командные результаты, если приоритетом номер один является высокое качество, то отмечать следует высокие достижения по этому показателю. Одобрение не должно выступать средством вербовки сторонников или решения других политических задач.

**Следует поощрять реальные достижения и высокий вклад в общее дело,** а не обещания сотрудника или ожидания руководителя в отношении него.

**Форма похвалы должна соответствовать достижению сотрудника.** За небольшие успехи хвалите работника наедине. Этим вы покажете, что вы цените его усилия и готовность напряженно трудиться. За крупные достижения выносите благодарность прилюдно.

**Сопровождайте публичную похвалу сотрудника каким-то существенным для него дополнением.** Достижение, достойное публичной похвалы, хорошо сопроводить денежной премией, ценным подарком или дополнительным отпуском.

**Благодарить сотрудников следует лично.** Благодарность от руководства многое значит для работников, и эту задачу не следует делегировать замес-

тителям. Да и от того, **КАК** выражается благодарность, тоже многое зависит. Наша знакомая, работающая в крупной международной компании, рассказала нам, как ей вручили благодарственное письмо от руководства: «Начальница проходила мимо, метнула письмо на стол, не сказав ни слова. Я даже и не знаю, как к нему относиться. Как-то неловко на душе...»

**Одобрение со стороны руководителя должно повышать самооценку подчиненного**, стимулируя его к достижению новых высот в профессиональной деятельности.

**Похвалив работника, будьте готовы, расширить круг его обязанностей.** Если вы хотите воодушевить подчиненного на достижение еще более высоких результатов, предоставьте ему дополнительные возможности проявить свои способности: новые, более трудные или более ответственные задачи.

**И самое главное — одобрение должно быть искренним и неподдельным.**



Улыбнитесь

### **Как некоторые дирижеры мотивируют музыкантов**

Однажды Вагнер дирижировал иностранным оркестром, исполнявшим его произведение. Он был очень недоволен их игрой и заявил через переводчика: «Если это стадо идиотов не будет играть как нужно, я вышвырну их всех вон».

Переводчик так передал музыкантам слова композитора: «Композитор извиняется, что его музыка так сложна для исполнения. Он просит вас постараться, а самое главное – не волнуйтесь».

\*\*\*

Дирижер симфонического оркестра Отто Клемперер обладал суровым характером, требуя от своих музы-

кантов максимальной отдачи. Он никогда не выражал восторгов по поводу их хорошей игры. Однако после одного из концертов он был так доволен своим оркестром, что не смог удержаться от похвалы. «Хорошо!» – воскликнул он. Потрясенные музыканты разразились аплодисментами.

«Но не настолько хорошо», – верный себе, проворчал Клемперер.

### Статьи в корпоративных органах печати

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются материалы, в которых отмечаются их заслуги. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании.

Пожар, возникший в ночь с 14 на 15 февраля 2003 г. на Замоскворецком телефонном узле, можно назвать самым масштабным ЧП в новейшей истории ОАО МГТС. Без связи остались 40 тысяч абонентов, компании нанесен серьезный материальный ущерб. Многие сотрудники компании работали самоотверженно, и руководство оценило их усилия. Генеральный директор ОАО МГТС В.С.Лагутин поблагодарил всех сотрудников через корпоративный орган печати – «Московский телефонист».

#### **Уважаемые коллеги!**

В середине февраля Московская городская телефонная сеть пережила, пожалуй, самую серьезную за последние 10 лет аварийную ситуацию—в результате сильнейшего пожара в здании АТС на улице Щепкина без связи остались 40 тыс. абонентов нашей компании. Сразу по окончании тушения пожара был создан штаб по ликвидации его последствий, разработан план мероприятий и незамедлительно начаты восстановитель-

ные работы. Консолидированными усилиями сотрудников МГТС работа АТС была полностью восстановлена.

Я хочу выразить огромную благодарность сотрудникам Замоскворецкого телефонного узла, Управления технической эксплуатации телекоммуникаций, всех остальных подразделений МГТС. Оказавшись в экстренной ситуации, они проявили себя великолепными специалистами и настоящими патриотами компании. Круглосуточно, практически без отдыха, в кратчайшие сроки они восстановили станции буквально из руин.

Я благодарю специалистов ОАО “Мостелефонстрой” за работу в тяжелейших условиях плечом к плечу с нашими кабельщиками-спайщиками.

Выражаю признательность всем компаниям — альтернативным операторам связи за понимание и взаимовыручку и ЗАО “Голден Лайн” за предоставление офиса компании для организации работы штаба по ликвидации последствий пожара.

Я благодарю всех москвичей — наших уважаемых абонентов, лишившихся телефонной связи в результате пожара, за проявленное ими терпение и понимание остроты ситуации.

Генеральный директор ОАО МГТС В.С.Лагутин

«Московский телефонист» ведет кропотливую и планомерную работу, направленную на выявление лучших работников и пропаганду их достижений. Практически в каждом номере можно найти статью с фотографией кого-то из работников, рассказывающую о его жизненному пути и вкладе в дела компании. Неудивительно, что работники компании относятся к своей газете с интересом.

Многие крупные компании широко используют возможности своих органов печати для того, чтобы информировать сотрудников о лучших работниках, церемониях их награждения и других событиях, призванных пропагандировать высокие трудовые достижения, энтузиазм и творчество в работе. Часто эти задачи в небольших компаниях выполняют стенные газеты, которые являются очень недорогим, но эффективным средством поощрения лучших

работников. При условии регулярного обновления они обычно вызывают искренний интерес у сотрудников и способны эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

### Доски почета

Во многих международных компаниях можно увидеть стенды «Лучший сотрудник месяца». Это и автозаправки *BP*, и закусочные «Ростикс», и «Макдоналдс», и многие другие компании.

В компании *Walt Disney* пошли значительно дальше: здесь отличившимся работникам посвящают окна кафе на центральной улице парка *Disneyland*, а в компании *Southwest Airlines* даже есть специальный самолет в честь лучших работников компании, их имена увековечены внутри аэробуса. Следует отметить, что *Southwest Airlines* отличается самой низкой текучестью кадров среди авиаперевозчиков.

Возрождаются Доски почета и на многих российских предприятиях и во многих компаниях. Многие, наверное, еще помнят те, старые, Доски почета с выгоревшими на солнце или выцветшими от времени фотографиями «вечных» передовиков производства. Кое-где до сих пор еще можно встретить такие же Доски почета и Аллеи трудовой славы, однако в целом заметно, что отношение к этому средству морального стимулирования становится значительно менее формальным, чем это было раньше. Сейчас все чаще руководители говорят о том, что Доска почета – действенное средство повышения мотивации работников, но при условии, что она является не окаменевшим ископаемым, а живым источником пропаганды достижений лучших работников.

Для большинства людей публичное признание их достижений является мощным мотиватором, и дальновидные руководители стараются шире использовать потенциал этих стимулов. Сегодня и в российских компаниях увидеть стенд «Лучшие работники месяца» или что-то подобное не в диковину. Хотя часто этот стенд вешают не на видном месте, где с ним могут познакомиться посетители, а в служебных помещениях, но и это все же лучше, чем ничего.

А вот пример заинтересованного подхода к признанию достижений лучших сотрудников. Пензенская компания «Мегаполис» по результатам работы за год выделяет лучших работников – «Золотой резерв». Первое, что видишь, входя в компанию, – фотографии всех «золотых резервистов» на Доске почета, выполненной в виде дома.



«Алмазные резервисты» «Мегаполиса» – это лучшие из лучших, и подход к ним особый. В коридорах компании вместо картин висят фотографии этих сотрудников, выполненные фотохудожником. И сразу видно, что это не формальный подход, а действительно выражение признательности сотрудникам за их отличную работу.





## Подарки от компании

Повышению мотивации сотрудников способствуют и различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры к праздникам (8 Марта, 23 февраля, Новый год), более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п.



### **С чего все начиналось**<sup>58</sup>

В 1922 году в Дейтоне, штат Огайо, к Элтону Макдоналду, сотруднику магазина, торгующего сумками и чемоданами, обратился руководитель отдела продаж одного из местных производственных предприятий.

«Можете ли вы обеспечить нас портфелями, которые я предложил в качестве призов нашим торговым представителям на предстоящем конкурсе по продажам?» – спросил он.

Макдоналд, которому в то время было всего восемнадцать лет, вскоре заключил сделку. «А вы не думаете, что было бы хорошей идеей, если бы вы предлагали портфели и другие предметы в качестве поощрения и дальше, чтобы поддерживать энтузиазм?» – предложил он руководителю отдела продаж. После второй сделки он разработал целый список различных по стоимости призов, из которого могли бы выбирать победители – в зависимости от их достижений. Из этого зернышка выросла компания, специализирующаяся на бизнес-подарках.

В последующие годы список подарков продолжал расширяться, и главным призом стало путешествие. Система стимулирования стала охватывать не только сотрудников отделов продаж, но и других наемных работников и руководителей.

В настоящее время она применяется также за пределами самой компании по отношению к партнерам: оптовикам, агентам по продажам, дилерам и продавцам розницы.

<sup>58</sup> Адаир Дж. Гуру менеджмента. – М.: Изд-во Эксмо, 2004, с. 487.

Можно (и нужно!) в качестве подарков использовать и сувенирную продукцию с символикой компании (значки, зажимы для галстуков, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т.п.), это способствует повышению приверженности работников своей организации. Как правило, работники с удовольствием носят значки, футболки и бейсболки с логотипом своей компании. Кстати, это дополнительная возможность рекламы фирмы, формирования благоприятного ее имиджа в глазах потенциальных потребителей, партнеров или будущих сотрудников.



### **Рассказывает директор фирмы *O.C.Tanner* Кент Мердок<sup>59</sup>**

«В любом случае простая нехватка денег не позволит компаниям щедро вознаграждать труд лучших работников. В Америке в этом году большинство компаний замораживают или урезают общий уровень премиальных за хорошую работу, а каждая десятая компания планирует вообще не платить премиальные. Те, которые хотят, чтобы поощрение было скромным, но памятным, обращаются к услугам фирм, специализирующихся на признании лучших работников. Все больше компаний предпочитают преподносить часы *Rolex* (не смейтесь, у американцев другие масштабы «простой нехватки денег!» – авт.) или хрустальные безделушки, чтобы отметить особо хорошую работу. Вы можете заплатить премию в 3,5 тысячи долларов, и сотрудник не плачет от счастья, но если вы тратите ту же сумму на эксклюзивные часы, он может и зарыдать. Вот вам и способ мотивировать экономно».

В *Toyota Motor* самая почетная награда для членов кружков контроля качества – Президентская премия, которая представляет собой не денежное вознаграждение, а дорогую авторучку, которую преподносит лично глава компании. Каждому награжденному предлагают назвать имя, которое он хотел бы видеть на своем по-

---

<sup>59</sup> Служба кадров, 2002, № 5, с. 37-39.

дарке. Кто-то просит выгравировать имя жены, кто-то — дочери, а кто-то — имя своей подруги. Очень многие желают видеть на такой ручке собственное имя. Эта награда считается очень престижной.

Кроме того, руководители высшего звена посещают собрания кружков качества, демонстрируя свои внимание и поддержку. Такое участие наглядно свидетельствует о подлинной заинтересованности, которая не ограничивается распределением символических наград и объединяет менеджмент и рабочих.

### Символы статуса

Изменение статуса сотрудника (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. К этой же категории можно отнести и следующее.

- предоставление секретаря;
- предоставление служебного автомобиля;
- улучшение условий работы;
- предложение участвовать в более интересном или материально более выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов;
- отдельный кабинет;
- табличка на двери с указанием фамилии сотрудника;
- дополнительное оборудование в офисе;
- специальные места для парковки. Некоторые американские компании в качестве поощрения разрешают рядовым сотрудникам ставить автомобиль на стоянке руководителей;

- представление компании на выставках или выступление от лица компании (переговоры, контакты с общественными организациями и др.).

Подчеркнуть статус работника можно через изменение названия его должности. Так, *Microsoft* ввела в своей структуре должность «отличившийся инженер». Консалтинговая фирма *McKinsey* ввела должность «первый помощник партнера». Эти должности предполагают не только более высокую оплату, но и подчеркивают более высокий статус сотрудника.

Рассказывают, что одна компания, столкнувшись с трудностями привлечения кадров на должность уборщицы, вышла из положения, назвав эту должность «менеджер по дизайну производственных помещений».

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОРЕВНОВАНИЙ И КОНКУРСОВ



Любой руководитель понимает, что успех его бизнеса напрямую связан с профессионализмом его персонала. Хороший продавец должен уметь дать исчерпывающую информацию о товаре, расположить к себе покупателя. Понимая всю важность грамотной работы с потенциальными покупателями, крупные торговые компании различными способами стимулируют работу продавцов

и сотрудников торговых залов, чтобы повысить качество обслуживания посетителей и в результате самим оказаться в выигрыше.

Многие компании организуют соревнование между работниками и целыми коллективами. Вот несколько примеров.

В кадровом агентстве *Artex Recruitment* регулярно выбирают «лучшего консультанта месяца» и вручают ему корону. Генераль-

ный директор агентства Ольга Акимова считает, что эта корона стимулирует сильнее, чем премия.

В концерне «Калина» проводят конкурс среди рабочих за звание «Лучший по профессии». Победителей ждут путевки в Турцию по системе «все включено».

В компании «Уральские авиалинии» за право считаться наиболее профессиональным бортпроводником соревнуются участники «Звездной программы»: повышение ранга символизируют звезды, как у военных, и награды.

Компания «Панинтер» проводит конкурс на звание «Лучший продавец», по итогам которого победитель награждается ценным подарком и соответствующим бейджем.

Проведение всевозможных конкурсов между сотрудниками, когда есть возможность по разным номинациям определить лучших, не только вносит игровой момент в работу. Участие в конкурсах создает для многих работников дополнительный стимул к повышению собственного профессионального уровня.



### Опыт лучших компаний

#### **Организация конкурсов на «Филипс»**

Компания *Philips* не так давно провела конкурс среди сотрудников торговых залов крупнейших розничных сетей по продаже аудио-, видеотехники в Москве и Санкт-Петербурге. Цель конкурса – поощрить продавцов-консультантов, добившихся лучших результатов и наибольших объемов продаж продукции в 1998 году. В конкурсе участвовали 50 крупнейших магазинов по продаже аудио-, видеотехники Москвы и Санкт-Петербурга. Двадцать из тридцати призов – из них два *Grand Prix* – поездку в Голландию на двоих – получили сотрудники магазинов «М-Видео».

«Такие конкурсы – уникальный шанс для продавцов-консультантов усовершенствовать свои професси-

ональные навыки, показать, на что они способны, и... получить ценный приз», – говорит М.Филиппов, победитель *Philips Grand Prix-99*, продавец-консультант из магазина «М-Видео» из Москвы.

Широкое использование соревновательности для повышения мотивации персонала позволяет охватывать соответствующими программами большую часть сотрудников компании.

Например, в компании *Triad Corporation*, занимающейся производством компьютеров и программного обеспечения, существует 700 различных номинаций, в которых соревнуются 1500 служащих. Во многих номинациях может быть по несколько победителей, и нет ничего удивительного, что один человек может получить 10 или 15 призов. Вот некоторые из номинаций: «Выдающееся достижение», «Особая признательность», «Президентский клуб», «Лучшее предложение по улучшению работы», «Личное улучшение», «Достижение в области объема продаж», «Мы заботимся», «Работа без отдыха», «Новатор», «Разрушая границы» (между подразделениями в компании). Призы (а это 40 тысяч долларов, значки и сувениры) вручаются во время ежегодных банкетов, традиционно проходящих в хороших отелях.

Программа «Ярчайшие звезды», направленная на резкое повышение качества выпускаемой продукции в американской компании *Henry Lee*, является хорошим примером широкого использования именно «нематериальных» (точнее, не очень материальных) средств поощрения работников. Обратите внимание, что основным средством поощрения в этой программе является лотерейный билет стоимостью 1 доллар.



### **Программа “Ярчайшие звезды” в Henry Lee Company**

Главная особенность программы «Ярчайшие звезды» – это нацеленность на изменения к лучшему. Поощряются те сотрудники, которые вносят свой вклад в эти изменения и которые делают больше того, что прописано в их должностных обязанностях.

**Сотрудники получают поощрения за:**

- предложения по повышению качества,
- победу в конкурсе предложений по повышению качества,
- участие в разнообразных командах качества,
- кураторство над командами качества,
- практическую реализацию рекомендаций (только для команд),
- благодарности от клиентов и коллег,
- победу в конкурсе на лучшего работника месяца,
- победу в конкурсе на лучшего секретаря команды качества,
- победу в конкурсе на лучшего лидера команды качества.

**1 ступень** - 1 лотерейный билет (25 билетов ежемесячно) и 5 баллов за каждое новое предложение по улучшению качества.

**2 ступень** - 15 баллов за реализацию предложения ежемесячно и денежные поощрения:

10 баллов и 50 долларов за третье место,

15 баллов и 75 долларов за второе место,

20 баллов, 125 долларов и особое место на стоянке на 1 месяц,

30 баллов и “Приз звезды” за Лучшее Предложение Года.

**3 ступень** - для команд – 15 баллов для членов группы за обеспечение 85%-ной явки на рабочие совещания. Кроме того, поощряется куратор команды. 85%-ная явка определяется по протоколам, которые ведет секретарь команды качества. Копия протокола предоставляется координатору программы.

**4 ступень** - Свидетельства (сертификаты) о всех реализованных предложениях для каждого члена команд качества. Свидетельства (сертификаты) выдаются также всем представителям руководства, принимающим участие в данной программе, поскольку они координируют ее работу.

Руководство – 75 баллов, сертификат и футболка, приглашение на ежегодный торжественный обед, даваемый президентом компании.

Команда качества – 25 баллов, сертификат и футболка.

**5 ступень** - Сотруднику, избранному голосованием комиссии из представителей руководства “Звездой месяца”, дается 25 баллов. На “Звезду месяца” выдвигается один сотрудник. Комиссия проводит голосование по выдвинутой кандидатуре в третью среду месяца. Критерии выдвижения “Звезды месяца” определяет Совет.

**6 ступень** - 150 баллов, набранные сотрудником, дают ему 25-долларовый сертификат на посещение ресторана.

**7 ступень** - 200 баллов, набранные сотрудником, дают ему право на один дополнительный выходной день в год.

**8 ступень** - 300 баллов, набранные сотрудником, позволяют ему вступить в ЭЛИТ-КЛУБ. Член клуба получает 50-долларовый сертификат на обед, значок Звезды, и его имя вносится в список членов ЭЛИТ-КЛУБА на “Стене Ярчайших Звезд Галактики Henry Lee”.

**9 ступень** - 400 баллов дают право на вступление в ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБ. Членам Президент-клуба оплачивают 1 день в отеле (до 150 долларов). Член Клуба получает значок Звезды, и его имя вносят в список членов ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБА на Стене Ярчайших Звезд Галактики Henry Lee.

Обратите внимание на стоимость этой программы, охватившей практически всех сотрудников компании. Меньше девяти тысяч долларов за пять лет – это не слишком много не только для богатой Америки.



### Оценка расходов на программу “Ярчайшие звезды” в *Henry Lee Company*

<i>Статья расходов</i>	<i>Стоимость</i>	<i>Количество</i>	<i>Общие рас- ходы</i>
Лотерейные билеты	\$ 1.00	300	300
Призы	\$ 250.00	12	3,000
Футболки	\$ 152.00	в 5 лет	760.00
	год		
Торжественный обед	\$ 10.00	12 чел.	120
Сертификат на посе- щение ресторана	\$ 25.00	30 чел.	750
Один выходной	\$ 106.23	15 чел.	1,593.45
Обед на двоих	\$ 50.00	10 чел.	500
Оплата проживания в отеле	\$ 150.00	3 чел.	450
Значки (\$ 4.38 за шту- ку)	\$ 263.27	в 5 лет	1,316.35
	год		
Итого			\$ 8789.80

Проведение конкурсов такого рода может потребовать и совсем небольших финансовых средств, но они могут дать значительную отдачу в виде повышения мотивации сотрудников. Вот пример – проведение в 2000-2001 г. конкурса на звание лучшего учителя года в Синьковской школе № 1 Дмитровского района Московской области.



#### **Конкурс «Учитель года» в Синьковской сред- ней школе № 1 Дмитровского р-на Московской обл.**

**Цель:** поднять престиж учителя.

**Организация конкурса.**

1. Учителей, подавших заявку на участие в конкурсе, на первом и втором этапе оценивает комиссия, состоящая из:

- руководителей методического объединения учителей (5 чел.);
- администрация школы (4 чел.).





Оригинальный способ организации соревнования был опробован в российской компании «Формат».



### Система «Джек Пот» в компании «Формат»

В компании «Формат» действовала система стимулирования персонала под условным названием «Джек Пот». Суть ее в том, что при эффективной работе бригады рабочих может «сорвать банк», достигающий половины их месячного оклада. Через год после внедрения этой системы производительность труда выросла на 30%.

На «Формате» (эта компания производит упаковку и декоративные элементы из пенополистерола) трудится четыре бригады по 6-8 человек. Компания работает круглосуточно, посменно. Если бригада выполняет производственный план, то ее члены получают кроме зарплаты премию.

В конце 2000 г. рабочие узнали о появлении дополнительного так называемого «сверхплана», на 20% превышающего среднюю выработку. За его выполнение выплачивается бонус - 500 руб. на смену. На первый взгляд, немного, но дело в том, что невыполнение этого сверхплана не сжигает бонус, а лишь переносит его на следующую смену. То есть ставка возрастает до 1000

руб., а если и следующая смена не справится со сверхпланом, то ставка возрастет еще на 500 руб. и так далее до того момента, пока кто-нибудь “не сорвет банк”. Тогда все начинается сначала - с 500 руб. План рассчитан так, чтобы бригады могли достичь его не более 2 - 3 раз в месяц, - таким образом, размер “банка”, как правило, получается приличный. По наблюдениям генерального директора компании “Формат” Виктора Рябенко, настоящая конкуренция между бригадами начинается уже после пяти смен, когда сумма достигает 2500 руб. Сотрудники наиболее успешных бригад, имея оклад \$300 - 400 в месяц, могут увеличить его за счет бонусных выплат на 20 - 50%. Начиная работу, каждая смена видит, какая сумма на кону, и у нее есть мощный стимул выполнить сверхплан, потому что если она этого не делает, то сорвать банк может следующая смена.

«Сразу бросилось в глаза после введения этой системы, что люди стали приходить и сразу начинать работу, не раскачиваясь по полчаса, как это было раньше», - вспоминает генеральный директор компании «Формат» Виктор Рябенко. Более того, некоторые бригады приходят теперь заранее и делают подготовительную работу, например, готовят короба для упаковки, и с нетерпением ждут, когда начнется их смена. «Я сам видел, как новая смена отгоняет предыдущую от станков со словами «ваше время вышло» и дальнейшим выяснением, у кого часы точнее идут», - рассказывает Виктор Рябенко. Производительность труда персонала на предприятии начала расти сразу после введения этой системы. За три года применения “Джек-Пота” руководству даже пришлось поднять планку сверхплана, когда бригады начали срывать банк до 5 - 6 раз в месяц. Как пояснил гендиректор, это было сделано для того, чтобы рабочие не разменивались по мелочам, а соревновались за ощутимую прибавку к зарплате. Когда люди получают только премию в зависимости от выработки, то рано или поздно происходит насыщение. И, как показал успешный опыт системы «Джек Пот», у них остаются резервы,

которые позволяют относиться к работе иначе, не так, как обычно, – продолжает Виктор Рябенко. - Вот раньше были соцсоревнования, и там тоже давали премии. Но был дополнительный стимул – стать не просто лучшим, а лучшим по сравнению с остальными бригадами. Внести в работу игровой, соревновательный стимул и было целью создания системы под названием «Джек-Пот».



Некоторые специалисты предупреждают о серьезных опасностях, связанных с высоким уровнем конкуренции между сотрудниками и целыми подразделениями. Конкуренция может ухудшать отношения между людьми, снижать уровень взаимопомощи и готовность к обмену опытом («Зачем помогать конкуренту?»). Так, Том Ласорда из *General Motors* утверждал, что конкуренция внутри этой компании препятствовала обмену опытом между директорами заводов в ходе проекта, который стоил *General Motors Corp.* миллиарды долларов.



### Внимание – проблема!

В одной риэлторской компании директор-экспериментатор с целью увеличения внутрифирменной конкуренции, «чтобы все лучше работали», дублировал все должности и даже целые отделы в компании. В рамках «внутрифирменной конкуренции» начальники задублированных отделов и их замы начали подсиживать друг друга, докладывали о промахах коллег директору

и даже заводили шпионов в соседних отделах, чтобы те оповещали их об идеях и шагах конкурентов. В конце концов вместо ожидаемого удвоенного рвения эффективность сотрудников упала в несколько раз, и фирма начала терять деньги и клиентов. К счастью, директор вовремя остановил свой эксперимент, сократив половину сотрудников.

Лидеры многих ведущих компаний, заинтересованные обменом знаний внутри своих компаний, пытаются искоренить чрезмерную внутреннюю конкуренцию. Так поступил Лу Герстнер вскоре после прихода в *IBM*, издав множество приказов и распоряжений, направленных на укрепление сотрудничества и прекращение внутренней конкуренции, которая тормозила развитие компании. Так же подошли к этой проблеме и Крис Гелвин из *Motorola*, и Джон Пиццей из *Alcoa Inc.*



## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Контрольный вопрос

Как вы думаете, почему руководители неохотно высказывают одобрение и признание своим подчиненным? Назовите несколько причин.

Предложите конкретные способы, позволяющие избавиться от обезличенности и бюрократизма при использовании средств морального стимулирования.



### **Задание для анализа**

Составьте список тех категорий сотрудников вашей организации, которые обычно обделены вниманием и признанием их достижений. В их число часто входят люди, обеспечивающие бесперебойную работу всей системы. Это могут быть секретари, охранники, уборщицы.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Каким образом организация могла бы продемонстрировать свое внимание к ним и обеспечить признание их успехов и достижений в работе?

## ГЛАВА 12. МОТИВИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Комплексное управление мотивацией начинается уже на стадии организации труда работников. Нам предстоит разобраться с такими задачами, которые должны быть решены для того, чтобы организация труда стала мотивирующей.

В этом разделе мы рассмотрим следующие темы, связанные с организацией труда:

- обогащение труда;
- постановка целей;
- гибкие рабочие графики.

### ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условия работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей – то есть основные проявления рабочего поведения, отражающие высокий уровень трудовой мотивации, – в значительной степени зависят именно от этого. Скудная и



монотонная работа не вызывает у работников особого желания выкладываться, проявлять инициативу или творческий подход. Для того чтобы эффективно воздействовать на трудовую мотивацию работников через организацию их труда, следует обращать внимание на важнейшие характеристики выполняемой ими работы.

Вспомним теорию. Исследования Герцберга и позже Хэкмена и Олдхема показали, что преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

В этой главе мы рассмотрим также возможности повышения мотивации работников через постановку целей и альтернативные рабочие графики.

Рассмотрим более подробно возможности повышения мотивации работников, которые лежат в изменении организации их труда.

### **Разнообразие навыков**

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая от работников использования разнообразных навыков, снижает их мотивацию.

Истоки монотонности лежат в узкой специализации труда, дававшей такие замечательные результаты у «отца научного управления» Фредерика Тейлора, на заводах Генри Форда и позже

на многих других производствах. Расчленение заданий на мельчайшие операции, доведение их до совершенства или передача механизмам, конечно же, давало гигантскую экономию, но при этом вызывало у работников скуку со всеми вытекающими отсюда последствиями. «У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только одно-единственное движение ногой», – пишет Генри Форд, величайший защитник специализации. И сам же признает: – «Однообразная работа – постоянное повторение одного и того же одним и тем же способом является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса».

**Удивительно, но как только мне требуется пара рабочих рук, я получаю всего рабочего впридачу.**

**Генри Форд**

Монотонная, однообразная работа вызывает у работников скуку, чувство неудовлетворенности, ощущение пустоты в жизни, отсутствие интереса к работе, что в свою очередь приводит к ухудшению климата в коллективе, плохим отношениям между работниками и администрацией, высокой степени абсентеизма и текучести кадров. С этими проблемами чаще всего сталкиваются конвейерные производства, руководители которых иногда пытаются искать причины проблем не в организации труда, а в людях. Так, на ВАЗе приходилось слышать: «Какого качества вы хотите?! Посмотрите, кто на конвейере работает!».

А если вопрос поставить по-другому: *кто* пойдет работать на конвейер при *такой* организации труда?

Монотонность конвейерной работы, ее однообразие и скука не только снижают трудовую мотивацию работников. Некоторые рабочие начинают вносить разнообразие в свою работу, мягко говоря, не совсем социально одобряемыми методами. Так, Ричард Бучанан в своей книге «Враг внутри» рассказывает следующую историю. Владелец только что купленной машины обнаружил, что в салоне не работает свет. Механики компании долго не могли найти причину и были вынуждены демонтировать крышу автомобиля. Толь-

ко тогда они обнаружили неправильно подсоединенные провода, а рядом записку: «Молодец! Ты нашел это».

При изучении влияния процессов автоматизации на отношение людей к своей работе было показано, что удовлетворенность людей снижается, когда автоматизация приводит к жестко фиксированной рутинной работе. Если же автоматизация приводит к переходу с ручных операций на работу, связанную с наблюдением, анализом и принятием решений, то поначалу у рабочих новая работа вызывает известные затруднения. Но когда происходит адаптация, ощущение власти над процессом работы поднимает моральный дух персонала на новую высоту<sup>60</sup>.

Приведем некоторые **методы борьбы с монотонностью**:

- подача деталей и материалов небольшими порциями, частями;
- выбор оптимального темпа и ритма работы;
- рациональное распределение перерывов на отдых;
- смена видов деятельности (работ) и внесение вариаций в трудовой процесс;
- удобное рабочее место: правильное освещение, стимулирующий цветовой интерьер и т.п.

И все же основным методом борьбы с монотонностью остается внесение разнообразия в работу.

Несколько лет тому назад *American Greetings Corp.*, занимающаяся поздравительными открытками, озаботилась тем, чтобы сделать труд своих рабочих более разнообразным. Теперь вместо работы, к примеру, исключительно с рождественскими открытками, работники получают возможность работать в разных группах, разрабатывающих подарочную упаковку, кружки или пакеты.

<sup>60</sup> Walker C.R. Towed the automatic factory: a case study of machines. – New Haven: Yale University Press. 1957.



## Опыт лучших компаний

### Организация труда на фирме Kodak<sup>61</sup>

В течение шести лет фирма *Kodak* пыталась сократить издержки, но этот процесс шел трудно и медленно. Затем компания ввела новый, дополнительный метод. Работа началась с того, что персоналу были предоставлены большие полномочия и на работников возложена большая ответственность за то, что происходит на предприятии. Например, в отделе производства точных деталей рабочие-сборщики, которые занимаются изготовлением кассет для рентгеновских аппаратов, бобин фотокассет, бачков и картонных коробок для пленки *Kodak*, теперь получили возможность сами планировать рабочее время, следить за производительностью и налаживать оборудование. Люди, которые раньше по восемь часов в день стояли за штамповочным прессом, сейчас обучают своих коллег по бригаде методам статистического контроля качества. Рабочие также участвуют во встречах с поставщиками, проводят собеседования с поступающими на работу и помогают менеджерам организовать поставку комплектующих по методу «точно в срок».

**Результат:** рабочие бригады компании *Kodak* смогли почти на 67% сократить время производства рентгеновских кассет за счет более эффективного выполнения рабочих операций.

Одним из действенных способов внести разнообразие в рабочие обязанности работника является ротация.

## Ротация работников

Обычно если сотрудник теряет интерес к работе, обнаружить это сложно. В лучшем случае он поделится с друзьями, а в худшем – принесет заявление об уходе. Предупредить возникновение

---

<sup>61</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.213.

скуки и отчуждения помогает ротация. Ротация также решает еще целый ряд задач:

- повышение квалификации работников;
- повышение взаимозаменяемости работников;
- ознакомление работников с другими направлениями работы;
- установление связей с сотрудниками тех подразделений, где работник проходит ротацию;
- повышение гибкости организации, потому что при необходимости людей можно легко переводить из одного подразделения в другое.

Ротация может быть кратковременной – поработав на другой должности от нескольких дней до нескольких месяцев, специалист возвращается на прежнее место. Основная задача – знакомство с деятельностью другого подразделения. Например, офисные сотрудники *McDonald's* должны периодически работать в ресторане, чтобы не отрываться от “корней”. В *Walt Disney World* работа на аттракционах построена по следующему принципу: оператор аттракциона после перерыва перемещается к монитору, следит за очередью, затем на место контролера турникета, к средству загрузки аттракциона, на место диспетчера, водителя и затем снова уходит на перерыв.

В других случаях сотрудника просто переводят на новую должность или в другое территориальное подразделение. Например, менеджеры *TNT Express* могут участвовать в глобальной корпоративной программе *Multy Truck*. Цель этой программы – обнаружить внутри *TNT* сотрудников, способных решать проблемы компании в разных странах. «Участвовать в программе может любой человек, готовый примерно раз в год менять страну, – рассказывает Николай Воинов, директор московского отделения *TNT Internaitional Express*. – Процедура отбора происходит в режиме on-line. Для прошедшего конкурс кандидата предыдущая работа заканчивается, и

после специального тренинга его отправляют, например, финансовым менеджером *TNT* на Таити».

Программы ротации действуют и в ряде российских компаний. Так, заместитель управляющего ижевским филиалом Альфа-банка недавно занял позицию управляющего филиалом во Владивостоке, а заместитель начальника московского юридического управления стал директором питерского филиала. Несколько лет тому назад масштабная ротация произошла в компании «Русский алюминий» – генеральных директоров крупнейших предприятий холдинга поменяли местами.

Некоторые компании дают своим сотрудникам очень высокую степень свободы при ротации. Например, в одной французской фирме после ежегодной аттестации сотрудник может объявить, что хочет радикально поменять сферу деятельности. В этих случаях руководство идет навстречу, предлагая обучение и переводя сотрудника в интересующее его подразделение.

Желательно, чтобы ротация была добровольной. Если сотрудник не заинтересован в ротации, вряд ли можно ожидать хорошего результата. Несмотря на то, что многие сотрудники положительно оценивают повышение разнообразия в их работе, некоторые люди относятся к любым изменениям установленного порядка резко отрицательно. Они предпочитают выполнять работу привычными методами и не вносить в нее никаких изменений. Так, когда группу американских рабочих направили на обучение в Швецию в цех сборки двигателей для *Saab*, где практиковалась высокая степень обогащения труда, более 80% рабочих отметили, что они предпочли бы этому свою привычную работу на конвейере.

### Законченность работы

Законченность работы – это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала и до конца с видимым результатом. Например, законченность работы портного, шьющего костюм для заказчика от начала до конца, выше, чем степень законченности работы швеи, специализирующейся на выполнении

отдельной операции (вшивание рукава или пришивание пуговиц). Законченность работы предполагает, что выполняемые работником задания позволяют ему увидеть результаты своего труда, за которые он несет ответственность.

**Колка дров потому для многих является любимым занятием, что сразу видишь плоды своего труда.**

**Альберт Эйнштейн**

Законченность задания позволяет работнику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели при успешном завершении задания.



Использование проектных групп в практике управления способствует восприятию сотрудниками, привлеченными к проектной работе, профессиональной деятельности в компании как более целостной и законченной. И если для части персонала это и не имеет решающего значения, то для работников, ориентированных на развитие, имеющих высокий уровень потребности в самореализации, ориентированных на развитие, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворенности своей работой и организацией.



## Опыт лучших компаний

### **Рабочие группы в пивоваренной компании «Эфес»<sup>62</sup>**

Люди из разных подразделений «Эфес», офисов, филиалов, объединяются в команды, группы с целью внести улучшения в работу компании. Они сами выбирают тему или задание. Группы кросс-функциональные и кросс-региональные. Например, пять человек из Москвы, Новосибирска, Уфы и Ростова разрабатывают тему доставки с трех наших производственных площадок в дальние регионы железнодорожным транспортом (много боя, большие убытки, недовольство региональных дистрибьюторов). Чем хорош этот проект? Тем, что люди вовлечены, что компания не игнорирует их идеи, а берет их, оценивает и воплощает. У компании руки не доходили заняться чем-то, а тут появляются идеи, как повысить эффективность. Мы даем людям возможность проявить инициативу.

Улучшаются коммуникации, сотрудники осознают возможность самореализации. Проект состоит из нескольких стадий: составляют план, собирают информацию, просчитывают (с помощью инструментов качества, для этого мы провели специальные тренинги). Работа оценивается, есть призовой фонд. Кросс-региональная группа формируется следующим образом: есть исполнительный комитет, включающий директоров, есть координатор проекта, он отвечает за своевременные коммуникации, есть представитель от каждого департамента, который в свою очередь проводит разными средствами, очно или с помощью электронной почты и портала, презентацию проекта и призывает всех сообщать о проблемах, требующих улучшений или изменений. Актуальные предложения вывешиваются на сайт и на досках объявлений в офисах. Люди знакомятся и заявляют о желании участвовать. Потихонечку формируется костяк...

---

<sup>62</sup> Кордашенко С. Человеческий фактор в сетевой компании. [http://u-journal.com/sections/topic/1\(7\)/77/](http://u-journal.com/sections/topic/1(7)/77/)



Сначала зарегистрировалось пятнадцать групп на тридцать тем. Месяцев через пять, когда уже были составлены планы работ и нужно было собирать информацию, в силу разных причин осталось групп десять. К августу останется групп пять-шесть. Мы пригласим всех представителей сюда и устроим фестиваль. Реализованы будут все проекты.

Участие работников компании в работе проектных групп способствует росту их приверженности, лучшему пониманию проблем бизнеса и его целей. Повышение ответственности членов проектных команд за результаты собственной деятельности не только позволяет компании решать конкретные проблемы, связанные с различными аспектами ее функционирования, но и формирует организационную культуру, ориентированную на прогресс и поиск улучшений в работе.



**Рассказывает Ирина Доброхотова, директор по обучению и развитию компании «БЭСТ-Недвижимость»<sup>63</sup>**

Результаты проектной стратегии грандиозны! Для меня нет более эффективного нематериального способа мотивировать людей, чем управление проектом. Даже простое участие в проектных командах очень полезно. А уж после руководства проектом сотрудники меняются качественно!

Понятно, что на разных уровнях – разные проекты. Например, одна из секретарей успешно реализовала проект корпоративного праздника. Такой праздник можно было провести просто как вечеринку. А в идеологии проекта все переводится на другую основу – это не просто провести праздник, а выполнить определенную задачу. Структура деятельности такая же, как в любом другом бизнес-проекте. После трех недель это уже другой секретарь! Она уже умеет целостно, комплексно подходить к своей деятельности.

<sup>63</sup> Павлова Е. Если бы Ирэн вела дневник / ПЕРСОНАЛ-МИКС, 2002, № 3, с.106-107.

## Значимость работы

Значимость работы – это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, высокую значимость имеет работа хирурга, пожарного, спасателя. Очень высока значимость работы высоких государственных деятелей, от решений которых могут зависеть судьбы государств. И другая крайность: «мы люди маленькие», психология исполнителя, непонимание влияния своей работы на общий результат. Часто приходится наблюдать, как непонимание значимости своей работы у небольшой части сотрудников, выражающееся в таком отношении: «какая разница, как я общаюсь с покупателями, никуда они не денутся», приводит к трагическим последствиям для бизнеса. Следствием такого отношения могут явиться действия, чреватые крупными убытками и наносящие ущерб деловой репутации компании, либо отсутствие действий в ситуациях, когда промедление недопустимо.

**Значимость работы** в глазах сотрудника может быть повышена, если она дает ему возможность самовыражения, позволяет почувствовать свой вклад в общий результат и требует от него достижения нового уровня знаний или профессионального мастерства.



**Рассказывает Джон Максвелл, автор ряда бестселлеров по проблемам лидерства<sup>64</sup>:**

«Один из моих подчиненных, который когда-то был деканом профессионально-технического колледжа, рассказал мне, как однажды вводил в должность нового сотрудника. Когда он знакомил его с коллективом, он представлял каждого сотрудника и рассказывал, чем он занимается. Когда очередь дошла до секретарши в приемной, он сказал, что это очень важный человек на факультете. Она подумала, что он оговорился, и поправила его: «Я вовсе не такая важная фигура. Самое сложное, что я делаю, это подготовка отчетов». «Без вас, - ответил декан, - наше учебное заведение не смогло бы

---

<sup>64</sup> Максвелл Дж. Создай команду лидеров. – Мн.: ООО «Попурри», 2003, с. 81.

существовать. Все учащиеся, которые сюда поступают, сначала беседуют с вами. Если вы им не понравитесь, то им не понравится и это учебное заведение. А если им не понравится это учебное заведение, то они не станут учиться здесь. И тогда нам придется закрыться».

«Вот как! Я никогда не рассматривала свою работу с такой точки зрения», - сказала секретарша. Декан тут же отметил, что она стала выглядеть более уверенно и показалась даже выше ростом. Увидев картину в целом, она почувствовала, что ее жизнь приобрела особый смысл».

Значимость работы определяют:

– **Самовыражение.** Работников побуждают к формированию собственного стиля работы и проявлению своих личных качеств.

– **Вклад.** Работники не чувствуют себя «винтиками в огромном механизме», они осознают, что работа совершается и дает результат благодаря не только общим, но и индивидуальным усилиям.

– **Вызов.** Работники воспринимают работу как источник положительной стимуляции. Решаемые задачи расширяют личностные и профессиональные возможности сотрудников.

Исследованиями выявлено, что особенно важными факторами повышения эффективности работы специалистов по продажам является возможность самовыражения, проявляемый в организации интерес к новым идеям сотрудников, демонстрация важности и ценности роли специалиста по продажам для всей организации. Важны и многие другие характеристики, но они не столь действенны.

Опрос, проведенный Национальным исследовательским центром по изучению общественного мнения в конце 90-х годов в США, показал, что 51% работающих американцев считал, что важность работы и чувство собственной значимости были самыми важными вещами, которых они искали в работе.



### Самостоятельность в работе

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю, – это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать свою работу, определять график и порядок ее выполнения. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за результаты своего труда.

Контроль за своей рабочей ситуацией является одним из факторов, отвечающих за высокую трудовую мотивацию. Отсутствие контроля, слишком жесткий контроль со стороны вышестоящего руководства может приводить к резкому ухудшению отношения исполнителя к своей работе и к руководителю, снижению рабочих результатов и даже к саботажу. Подтверждения этому можно найти и в экспериментальных работах психологов, и на практике.

Доказательство того, что определенная степень контроля над ситуацией оказывает влияние на рабочие результаты, было получено в простом эксперименте. Испытуемым давалось для решения несколько сложных головоломок и нудная работа по вычитке корректуры. Из глубины помещения доносился довольно громкий шум, состоявший из звуков разговора двух людей: одного по-испански, другого по-армянски, звука работающей механической пишущей машинки и шума улицы. Испытуемые были разбиты на две группы. Одной группе было просто предложено работать над заданием, участникам эксперимента из другой группы была указана кнопка, нажав на которую можно было отключить шум.

Группа с выключателем решила в пять раз больше головоломок и допустила гораздо меньшее количество ошибок при вычитке корректуры. Но что оказалось здесь самым поразительным? Ни один испытуемый ни разу не воспользовался выключателем! То есть более высокий результат был обусловлен одним лишь знанием того, что ситуацию можно контролировать.

В этом примере мы снова находим подтверждение той простой мысли, что для того чтобы хорошо работать, недостаточно, чтобы за твоей спиной стоял надсмотрщик, надо самому **захотеть** добиться высоких результатов в работе. А для того чтобы человек сам захотел работать лучше, он должен почувствовать достаточную степень самостоятельности в работе и понимание того, что у него есть возможности для принятия самостоятельных решений в рамках своей компетенции.

Повышению степени самостоятельности способствуют следующие меры:

1. Предоставление работнику возможности самостоятельно определять график своей работы, самому решать, как он будет работать, как проверять качество.
2. Передача работнику дополнительных полномочий, в т.ч. право вступать в коммуникации с клиентами и другими лицами, если это необходимо для выполнения работы, без траты времени на получение дополнительных разрешений сверху.
3. Управление временем. Работник должен иметь как можно большую свободу относительно того, когда он будет начинать и заканчивать свою работу, когда делать перерывы, самостоятельно определять последовательность выполнения работ.
4. Выявление проблем и разрешение кризисов. Работник должен иметь возможность самостоятельно искать варианты решения возникающих проблем, а не обращаться при каждом затруднении к руководителю.

5. Финансовый контроль. Определенная степень контроля за бюджетом может быть сильным стимулом для работника.



### **Контроль качества на Чебоксарском заводе промышленных товаров**

На Чебоксарском заводе промышленных товаров рабочие имеют свое личное клеймо качества. Операторы станков с ЧПУ, фрезеровщики и токари ставят его на произведенную ими продукцию. Рабочих, использующих такое клеймо, предприятие поощряет доплатой. Личное клеймо получают далеко не все желающие – его нужно заслужить.

Когда мы говорим о том, что большая самостоятельность в работе является дополнительным мотивирующим фактором, то мы, конечно, должны делать поправку на индивидуальные особенности конкретных работников. Есть люди, которые панически боятся необходимости проявлять самостоятельность в работе. Естественно, в данном случае речь не о них. Но, когда мы создаем условия для того, чтобы работники, готовые проявить больше самостоятельности в работе, получили такую возможность, то в этом случае мы удовлетворяем важную для них потребность в большей независимости и повышаем таким образом их настрой на хорошую работу и, как следствие, способствуем росту их производственных показателей.



### **Опыт лучших компаний**

#### **Возможности принятия самостоятельных решений**

В фирме *Solectron*, производящей сложные переключатели, подсистемы для компьютеров и другое электронное оборудование, рабочие на конвейере наделены правом останавливать его в любой момент, когда они считают это необходимым. В свою очередь работники отдела обслуживания имеют право возвращать и заменять поставленные клиенту приборы без получения

разрешения у своего начальства; сотрудники, занятые производством, обучены методам статистического контроля качества и имеют право принимать решения на их основе. Кроме того, инженеры и специалисты по сбыту обучены методам эффективного взаимодействия с клиентами и принимают решения, направленные на удовлетворение их требований.

В компании *Motorola* команды, наделенные соответствующими полномочиями, имеют право составлять производственные графики и распределять работы, выполнять наладку и обслуживание оборудования, планировать бюджет и контролировать его исполнение, а также обучать новых работников. В случае необходимости сотрудники компании имеют право расходовать на производственные нужды до 5 тыс. долларов без долгих согласований.

Повысить степень самостоятельности сотрудника позволяет также проведение соответствующего обучения, повышение в должности, предоставление возможности попробовать свои силы в составе проектной группы.

### Обратная связь

Обратная связь – это информирование работника, призванное сообщать ему о соответствии результатов его труда установленным требованиям. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Что дает работнику обратная связь? Эффективная обратная связь может дать работнику ценную информацию, которая поможет ему внести необходимые коррективы в различные аспекты своей работы: насколько хорошо он ее выполняет, насколько хорошо он взаимодействует с другими людьми, а также насколько верно он оценивает успех в работе, те ли критерии он использует.

Своевременная и точная обратная связь помогает сделать труд работников более эффективным.



Рассказывает Джон Тэтчер<sup>65</sup>

### **Воодушевление при помощи позитивной обратной связи**

Не так давно я проводил занятия в Шотландии с небольшой группой руководителей одной финансовой компании. Было решено, что в последний день занятий нужно устроить стрельбу по тарелочкам в соседнем поместье, чтобы отпраздновать успешное окончание занятий и еще больше сплотить коллектив. Я не испытывал особого воодушевления, поскольку никогда не держал в руках ружья, не говоря уже о стрельбе. Тем не менее, несмотря на мое беспокойство и опасения, этот опыт оказался чрезвычайно полезным.

Размышляя над тем, почему это произошло, я пришел к выводу, что все дело в отношении ко мне инструктора. Разумеется, он объяснил мне основы безопасного обращения с оружием, но главным было то, как он себя вел во время самой стрельбы.

После каждого выстрела, даже если вы промахивались, он находил нечто такое в ваших действиях, что было достойно похвалы. Затем, после того как вы перезаряжали ружье и готовились к следующему выстрелу, он давал вам совет, как нужно действовать, чтобы добиться успеха. Такой подход укрепил мою уверенность в себе и положительно повлиял на результаты моей стрельбы.

Когда мы говорим о пользе обратной связи с точки зрения стимулирования желания работника вносить необходимые коррективы в свою работу, то стоит иметь в виду и другой аспект этого подхода. Мотивирующее влияние на работника способна оказывать не только информация о различных сторонах его работы, но и сведения о том, как с аналогичной работой справляются другие, особенно если их рабочие показатели оказываются выше.

---

<sup>65</sup> Дж. Адаир Эффективная мотивация. – М.: ЭКСМО, 2003, с.195.





## Опыт лучших компаний

### Информирование о продажах в магазинах компании *Wal-Mart*

*Wal-Mart* – одна из крупнейших сетей супермаркетов, лидер продаж среди дисконтных магазинов. В одной из американских газет *Wal-Mart* была названа «Магазином столетия».

Многие полагают, что одним из ключей к успеху *Wal-Mart* является умение заряжать энергией свой торговый персонал. К примеру, собрания сотрудников в магазинах *Wal-Mart* – это встречи для обмена энергией и энтузиазмом. Лозунг «Дай мне *W*, дай мне *A*, дай мне *L* и так далее...» скандируют директора магазинов вместе с персоналом, готовя продавцов к активным продажам в дни наплыва покупателей. И продавцы знают, что именно хотят получить их потребители и сколько они покупают товаров. Для этого им предоставляется всесторонняя информация с конкретными результатами деятельности их магазина. Сколько им удалось заработать в сравнении с предыдущим днем, неделей или годом? Какие наименования товаров попали в лидеры продаж и каковы наценки на них?

Представители различных отделений с гордостью объявляют результаты, но не в официальной манере, которая принята в большинстве организаций. В *Wal-Mart* это делается в забавной форме. Призом может быть пакет печенья, если вы, например, правильно ответили, каков объем продаж этого продукта за последние 4 месяца.

Сведения о продажах поступают из корпоративной компьютерной сети. Компания *Wal-Mart* расходует ежегодно около 500 миллионов долларов на внедрение новых информационных технологий, и по объему хранимой информации она занимает второе место, уступая только Правительству Соединенных Штатов. Ни одно учреждение розничной торговли никогда даже не приближалось к таким показателям.

Данная технология предоставляет сотрудникам доступ к всесторонней информации о состоянии дел по каждому наименованию продаваемой продукции. Например, с помощью портативного устройства для считывания штрих-кодов директор магазина может получить подробную информацию о продажах в прошлом, в настоящее время и прогнозах на будущее. А если сотрудник *Wal-Mart* обнаружит у конкурентов более низкие цены по любому из предлагаемых компанией наименований, директор магазина может немедленно поменять цену этого товара и отослать по спутниковой системе компании новую цену всем 240 магазинам *Wal-Mart*. Затем о снижении цены сообщается на внутрикорпоративных досках объявлений.

Управляющие *Wal-Mart* смотрят на эту технологию не только как на полезный инструмент торговли, но и как на высокотехнологичное дополнение к собраниям и совещаниям. Вооруженные информацией об успешности выполнения своей работы, руководители компании утверждают, что работники *Wal-Mart* с воодушевлением будут делать все для выполнения своей работы наилучшим образом. Это подтверждает и недавний показатель прибыли в \$13 млрд.

## Открытие каналов обратной связи

Фактически в любой работе есть возможность предоставления работнику обратной связи о том, как он выполняет работу. Хотя существует множество каналов, по которым можно получить полезную информацию, работнику полезнее получать ее во время самой работы, нежели от случая к случаю от руководителя.

Обратная связь, получаемая во время работы, является непосредственной и дает человеку ощущение личного контроля над своей работой. Для открытия каналов обратной связи возможны следующие действия:

1. Установление прямых взаимоотношений с клиентами.
2. Передача работнику функций контроля качества.
3. Установление такого порядка, когда сотруднику дается регулярная развернутая обратная связь относительно результатов его работы, о степени соответствии его работы установленным требованиям. Обратную связь нужно «встроить» как в систему ежегодной оценки работы сотрудника, так и в повседневную индивидуальную работу руководителя с подчиненным.
4. Использование компьютерных или автоматизированных средств контроля за работой.



Памятка для руководителя

### **Как давать обратную связь**

#### **Планируйте процесс выдачи обратной связи.**

Четко определите, что вы хотите получить от подчиненного путем выдачи обратной связи.

**Выберите удобное место и время,** чтобы избежать помех.

**Соберите всю необходимую информацию.** Внимательно слушайте. Проверяйте, насколько правильно вы поняли то, что услышали.

**Не сводите обратную связь к критике за плохо выполненную работу.** Старайтесь построить обсуждение так, чтобы не понизить мотивацию подчиненного. Обратная связь не должна задевать личность подчиненного. Постарайтесь задать тон партнерства.

**Концентрируйтесь на поведении, которое может быть изменено.** Обратная связь, нацеленная на трудно изменяемые действия, часто становится причиной появления у человека неуверенности в себе и в своих силах.

Давая обратную связь, сосредоточьтесь на том, **что может быть улучшено** в работе подчиненного. Положительная обратная связь, дающая людям понять, что

они сделали все отлично, также полезна. Она повышает самооценку, удовлетворенность выполняемой работой, вселяет веру в свои силы.

Если вы заметили, что какие-то аспекты поведения сотрудника требуют исправления или усиления, **давайте ему обратную связь как можно скорее.**

**Будьте конкретны.** Когда обратная связь конкретна, человек, получающий ее, знает, какое его поведение подвергается обсуждению. Отделяйте факты от мнений. Стремитесь описывать то, что вы видите, или то, что узнали, а не трактовать информацию. Когда мы приписываем поведению другого определенный мотив, мы трактуем намерения этого человека. Приписывание мотивов и намерений чужим действиям и поступкам является крайне субъективным.

**Зафиксируйте заключенные соглашения. Проверьте степень понимания работником предоставленной ему информации.** Установите четкие требования к работе сотрудника при выполнении задания и сроки для исправления допущенных недочетов.

Иногда предоставление работнику обратной связи может быть нежелательным.



Запомните – это важно!

**Обратную связь не следует давать, если:**

- вас переполняют эмоции;
- сотрудник слишком взволнован, чтобы воспринять ваши слова;
- сотрудник попал вам под горячую руку сразу после свалившихся на вас неприятностей (есть опасность, что на первый план выйдут не интересы дела, а возможность разрядить на нем собственное раздражение);
- у вас нет достаточной информации;
- вы чувствуете, что выбрали неподходящее время;
- вы не подготовились, как следует.

## Методы повышения мотивационного потенциала работы

Для повышения мотивационного потенциала работы через организацию труда могут быть использованы следующие методы:

**Совмещение работ.** Вместо того чтобы дробить рабочие задания на мелкие операции (как это предлагал Тейлор), сотрудники могут совмещать несколько видов работ, что позволяет полнее использовать имеющиеся у них навыки.

**Формирование естественных рабочих групп.** Создание рабочих групп, отвечающих за полный цикл операций, позволяет возложить на них большую ответственность за выполнение задания и использовать преимущества внутреннего разделения труда.



Опыт лучших компаний

### **Организация производства на заводе Volkswagen в Вольфсбурге**

Менеджеры Volkswagen разбили служащих на группы, каждая из которых несет ответственность за качественное выполнение определенных групп операций. Специалисты компании сочли, что рабочие сами лучше решат, как им действовать.

**Установление тесных взаимоотношений с потребителями** дает работникам возможность познакомиться с ожиданиями и запросами потребителей (как внутри организации, так и за ее пределами), осознать важность и значимость своей работы для деятельности компании в целом. Развитие связей между производителями и клиентами ведет к возникновению чувства гордости работой, повышению удовлетворенности и осознанию значимости своего труда.

**Увеличение вертикальной нагрузки.** Работникам предоставлено больше полномочий принимать решения относительно используемых ими рабочих методов. Это обеспечивает большую информированность и контроль исполнителей над бюджетными аспектами их работы, позволяет им брать на себя ту ответственность,

которую традиционно несут мастера (решение возникающих оперативных проблем, планирование труда), что повышает степень их самостоятельности.

**Обеспечение своевременной обратной связи.** Существует много типов обратной связи, которая может быть предоставлена работникам, и работу следует организовывать так, чтобы обеспечить максимальные возможности для обратной связи. Обратная связь может предоставляться покупателями (потребителями), руководителями и товарищами по работе. Обратная связь может быть предоставлена самой работой, через различные показатели (производительность труда, объем продаж в рублях и т.д.). Чем больше каналов обратной связи используется, тем более точную информацию будут иметь работники о том, как они работают. Это будет в большей степени мотивировать их на улучшение работы.

Следует особо подчеркнуть, что мотивирующий эффект от реорганизации труда, которая может проходить в рамках программы обогащения труда, будет разным для разных работников и для разных категорий персонала.

Повышение мотивации в результате реорганизации труда будет выше у сотрудников с высокой потребностью в росте. Для людей с низкой потребностью в росте, которых устраивает рутинная работа, которые избегают ответственности, предпочитают действовать по указке руководителя «от сих до сих», обогащение труда не дает высоких результатов. На рис. 9-1 показана зависимость мотивации и обогащения труда (мотивационного потенциала работы) для двух групп работников – с высокой потребностью в росте (сплошная линия) и низкой потребностью в росте (пунктирная линия).

Дж. Хэкманом с соавт<sup>66</sup>. было проведено исследование с целью изучения влияния методов обогащения труда на рабочие результаты и отношение работников к труду. Вот некоторые из полученных результатов:

---

<sup>66</sup> Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Джонсон Р., Пэдди К. Новая стратегия обогащения работы. – В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 70-92.

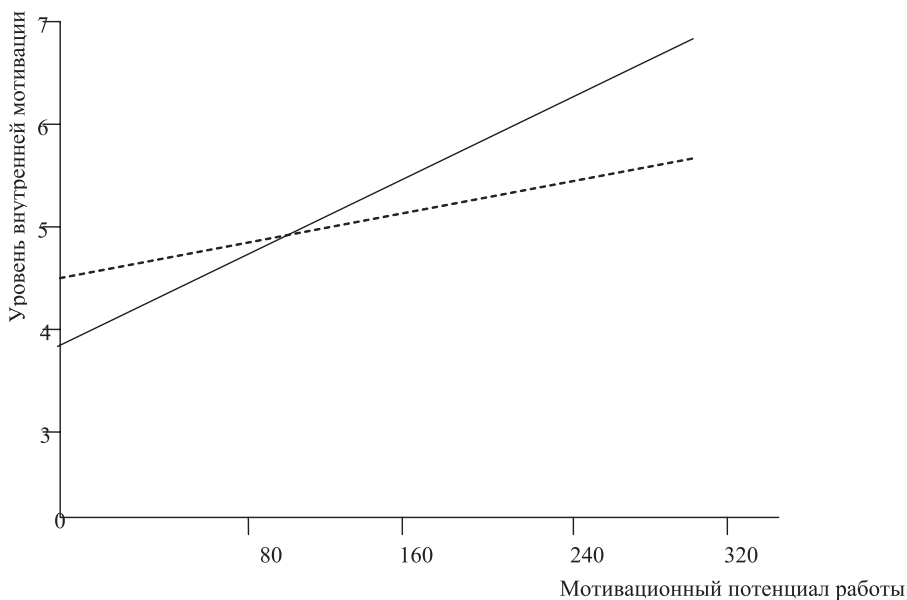


Рис. 12-1. Связь мотивации и мотивационного потенциала работы для работников с высокой потребностью в росте (сплошная линия) и низкой потребностью в росте (пунктирная линия).

- 1. Количество работы.** Контрольная группа, в работе которой не было произведено никаких изменений, за период эксперимента показала увеличение производительности труда на 8,1%. Экспериментальная группа продемонстрировала рост производительности на 39,6%.
- 2. Уровень ошибок (качество работы).** В течение двух месяцев до начала исследования средний уровень ошибок составлял 1,53%. За два месяца проведения исследования этот уровень снизился до 0,99%. К концу исследования число операторов, неудовлетворительно выполняющих свою работу, снизилось с 11,1% до 5,5%.
- 3. Невыходы на работу.** В экспериментальной группе было зарегистрировано снижение числа пропусков работы на 24,1%. Контрольная группа, наоборот, показала увеличение на 29%.

4. **Отношение к работе.** Общий уровень удовлетворенности трудом, оцениваемый по девяти показателям, в экспериментальной группе вырос на 16,5%. В контрольной группе удовлетворенность повысилась незначительно – на 0,5%.
5. **Снижение контроля.** Повышение уровня мастерства, продемонстрированное операторами экспериментальной группы, позволило им выполнять свою работу при меньшем контроле. Сокращение контрольных функций дало такой же эффект, как работа семи дополнительных операторов. Снижение контроля сократило издержки даже больше, чем рост производительности и уменьшение невыходов на работу.
6. **Роль непосредственного руководителя.** Операторы взяли на себя обязанности, которые ранее выполнял их непосредственный руководитель. Вместо того чтобы тратить время на контроль за поведением подчиненных и разрешение конфликтных ситуаций, руководитель теперь смог заняться развитием систем обратной связи и созданием новых рабочих модулей, т.е. собственно управлением.



### Опыт лучших компаний

#### **Новая организация труда на «ВОЛЬВО»<sup>67</sup>**

Один из первых экспериментов по обогащению труда проводился в шведском концерне «Вольво», специализирующемся на выпуске автомобилей. В 1968 году на заводе компании в Торсланде текучесть кадров составляла 52 процента. Таким образом, средний рабочий испытывал потребность сменить работу каждые два года. «У меня, — говорит президент компании Перл Гилленхаммар, — такое положение дел вызывало ужас». Он пришел к заключению, что устранение причин скуки требует абсолютно нового подхода к производству и организации труда, когда работа должна подбираться под людей, а не люди - приспосабливаться к механизмам.

---

<sup>67</sup> Адаир Дж. Эффективная мотивация. – М.: Изд-во ЭКМО, 2003, с.92-93



Возможность применить новую философию на практике появилась после введения в строй нового завода в Кальмаре. Революционная структура объединила 500 производственных рабочих в 25 групп, и каждая группа специализировалась на определенной операции, например установке электропроводки, приборов или внутренней отделке салона автомобиля. Бригада сама организовывала работу, управление и контроль. Изделия доставлялись бригаде при помощи управляемого компьютером транспортера. Также транспортером можно было управлять вручную.

Завод в Кальмаре выступил в качестве катализатора для остальных предприятий концерна, в том числе и для 8000 работников завода в Торсланде. Внедренная здесь схема постепенных преобразований распространилась и на другие заводы.

«Иногда меня пугает, что наши действия в «Вольво» представляются другим как инновация, — говорил Гилленхаммар, — потому что это демонстрирует, помимо всего прочего, как мало внимания уделяется организации труда. Компании тратят уйму времени, пытаются добиться творческого подхода, увлеченности и повысить мотивацию руководителей высшего звена, но практически не занимаются остальным персоналом. До настоящего времени руководители не считали это необходимым. Мы все еще находимся в той эре, которую описывал Адам Смит много лет назад, когда работник отказывается от своей воли, своей свободы и счастья, приходя работать в промышленность.

Если мы сможем вернуть рабочему его свободу и счастье, или, по крайней мере, создать условия, в которых он сам найдет их, то — я в этом убежден — мы приблизимся к справедливому постиндустриальному обществу».

Приведем пример, как используются представления о мотивирующей организации труда для повышения мотивации продавцов супермаркетов.

## Изменение организации труда для продавцов супермаркета<sup>68</sup>

1. Разнообразие навыков
  - разные подходы к торговле;
  - новая выкладка товаров;
  - усовершенствование регистрации и учета покупок.
  
2. Законченность работы
  - ведение ежедневного учета объема личных продаж в стоимостном выражении;
  - ведение учета числа продаж и числа покупателей;
  - выделение места, которое продавец считает личной демонстрационной зоной, контроль полноты его наполнения и содержание его в порядке.
  
3. Значимость работы. Продавцам напоминали, что:
  - продажа товаров является важнейшей задачей магазина;
  - оформление места, где выставляются товары, важно для осуществления продаж;
    - для покупателей продавцы представляют магазин, поэтому вежливость и приятное обхождение помогают супермаркету поддерживать хорошую репутацию и создавать предпосылки для дальнейшей торговли.
  
4. Самостоятельность
  - продавцов стимулировали развивать и использовать индивидуальный стиль торговли и методы продаж;
  - продавцам предоставили возможность самим выбрать время регламентированных перерывов и перерыва на обед;
  - продавцов поощряли вносить предложения об изменениях, касающихся любых элементов как торговой политики, так и самого процесса продаж.
  
5. Обратная связь
  - продавцов поощряли вести личные записи объема своих продаж;

---

<sup>68</sup> F.Luthans, B.Kemmerer, R.Paul, and L.Taylor, "The Impact of a Job Redesign Intervention on Salespersons' Observed Performance Behaviors" *Group and Organization Studies*, March 1987, pp. 55-72.

- продавцов стимулировали поддерживать необходимое соотношение числа продаж к числу покупателей;
- продавцам напоминали, что установление хорошего взаимопонимания с покупателями также является успехом. Им говорили, что если потенциальный покупатель уходит с хорошим впечатлением от магазина, то продавец достиг успеха.



### Памятка руководителю

#### **Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач**

- Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.
- Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.
- Работа должна допускать возможность изменения темпа работы и разные способы выполнения заданий.
- Для работника должна быть обеспечена возможность получения обратной связи о результатах выполнения порученных рабочих задач.
- Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей (исполнитель должен точно знать те рамки, в пределах которых он может проявлять самостоятельность и инициативу).
- Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.
- Процесс выполнения задачи должен приносить удовлетворение работнику.

Исследования подтвердили, что обогащение работы оказывает позитивное влияние на мотивацию работников и на их результативность. Так, масштабное исследование, охватившее более тысячи работников, занимающихся почти ста различными видами деятельности, показало следующее:

1. Люди, выполняющие работу с высоким мотивационным потенциалом (выше 240 единиц), имеют более высокую мотивацию и более высокий уровень удовлетворенности, чем люди, выполняющие работу с низким мотивационным потенциалом (ниже 40 единиц).
2. Для работников, выполняющих работу с высоким мотивационным потенциалом, уровень абсентеизма (отсутствия на работе как по уважительным, так и по неуважительным причинам) был ниже, а производительность труда выше, чем у работников, выполняющих работу с низким мотивационным потенциалом.
3. Хотя повышение мотивации при обогащении труда продемонстрировали все работники, больший эффект наблюдался у работников с высокой потребностью в росте.

## ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях.

Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

### Мотивирующие цели

За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд принципов, важных для успешного использования целей в деле повышения мотивации работников.

1. **Цель должна быть конкретной.** Работники показывают лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «ста-

раться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей.

При прочих равных условиях хорошее понимание задачи повышает вероятность того, что установленные стандарты будут достигнуты. Исследование, проведенное в *Parkdale Mills, Inc.*, отлично продемонстрировало это положение. До внедрения программы постановки целей средний уровень посещаемости работников этой организации был 86%. В ходе программы работники согласились довести средний уровень посещаемости до 93%. Каждый день работников информировали о прогрессе в достижении этой цели. Через 4 недели они не только смогли достичь поставленной цели, но и добились того, что в течение 9 недель после начала эксперимента посещаемость удерживалась на уровне 94,3%.

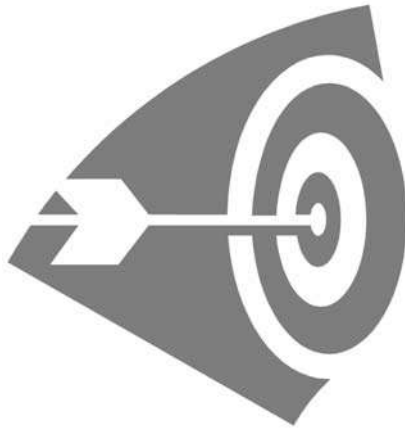


Таблица 12-1

**Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей**

<b>Неконкретные формулировки целей</b>	<b>Конкретные формулировки</b>
Улучшить отчетность	Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца
Наладить систему коммуникаций	Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели

Уделять больше внимания клиентам	Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием
Работать более внимательно	Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

**2. Реалистичность целей.** Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

**3. Достаточный уровень сложности целей.** Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого.



**Что такое цели, «бросающие вызов нашим возможностям»?<sup>69</sup>**

Самым главным остается выбор достижимых, но тем не менее достаточно сложных целей, чтобы мы оказались в таком состоянии, где отсутствует страх по поводу возможной неудачи, но и нельзя заскучать от привешейся рутины. Это та зона, которую исследователи называют «максимальной производительностью».

<sup>69</sup> Мартин Р. Вирус ответственности. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005, с.116-120.

Если я никогда прежде не играл в теннис, то первое, что мне нужно сделать, чтобы научиться, — это попробовать просто отбивать мяч туда-сюда над сеткой. Мне нужно возложить на себя ответственность за задание, которое превышает мои теперешние возможности, — но только в самой незначительной мере. Если с самого начала я переоценю свои возможности — например, попробовав добиться совершенства в новой деятельности, — то результат (зачастую негативный) меня просто ошеломит. Я впаду в отчаяние и, возможно, брошу заниматься этим делом, потому что возложенная на меня ответственность оказалась слишком высока.

Лучшим способом для меня стать хорошим игроком в теннис будет обратиться к инструктору, который подойдет к этому с правильной стороны и начнет обучать меня простейшим приемам. Он будет возиться со мной, последовательно предлагая задания, которые разовьют мои способности, а не сломают их. По мере того как я буду упражняться в каждом задании, мои способности будут прогрессировать. Таким образом, возлагая на себя ответственность, которая немного превышает способности, я буду совершенствоваться в своем умении.

Но давайте представим: я прихожу на шестое занятие к инструктору, а он заболел. Менеджер теннисного клуба приставляет ко мне другого тренера, который считает, что у меня сегодня только второе занятие. Если я пассивно последую его указаниям и буду по-прежнему отрабатывать простейшие удары, то прогресс, скорее всего, окажется минимальным, поскольку возлагаемая им на меня ответственность соответствует заданиям, которые я учился выполнять четыре тренировки назад, и теперь они кажутся мне слишком легкими. На седьмое занятие я приду, не научившись ничему новому на шестом. На данном этапе я утрачиваю определенные возможности: я упустил шанс усовершенствоваться на шестой тренировке и вместо этого остался на месте.

Однако если, подобно временной ловушке, в которую угодил герой Билла Мюррея в фильме «День сур-

ка», я продолжу заниматься теми упражнениями, которые соответствуют второй тренировке, мои умения постепенно атрофируются. Качество удара снизится до уровня второго занятия, потому что я не тренирую те навыки, которые приобрел на занятиях с третьего по пятое. Отсутствие проверки моих возросших способностей, которые совершенствовались вплоть до шестой тренировки, приведет к тому, что развитие прекратится и начнется обратный процесс.

С другой стороны, если я приду на шестое занятие и самоуверенно предложу инструктору сыграть со мной, поставив на кон тысячу долларов, мои способности тоже не возрастут. Он разотрет меня в порошок на корте и заберет мои деньги. Мне пока еще не хватает умения, чтобы победить профессионала, поэтому никакого совершенствования не будет. Наоборот, неудача может привести к тому, что я утрачу веру в себя, в то, что смогу когда-либо научиться играть.

Постоянный вызов нашим способностям — это единственный способ все время совершенствоваться, что становится возможным благодаря принятию на себя ответственности, которая немного превышает уровень способностей. Без подобных усилий развитие прекращается и начинается деградация.

Этот вывод сначала был получен Эдвином Локком в лабораторных исследованиях. Затем он был очень наглядно подтвержден в серии экспериментов на предприятиях деревообрабатывающей промышленности.

До начала исследования загрузка лесовозов редко превышала 63% от их грузоподъемности. Профсоюз дал согласие поставить перед работниками сложную, но достижимую цель — загрузка грузовиков на 94% — при условии, что за ее недостижение никаких наказаний не будет. В течение первого месяца загрузка лесовозов увеличилась до 80% от их грузоподъемности. Однако на второй месяц программы она упала опять до 70%. Исследователи забеспокоились и стали выяснять, почему эффект программы оказался



столь кратковременным. Из бесед с работниками стало ясно, что они просто проверяли заявление руководства, что штрафных санкций в случае снижения производительности не будет. К концу третьего месяца трейлеры стали загружаться на 90% от их полной грузоподъемности, и этот эффект сохранялся в течение как минимум 7 лет. Экономия в результате уменьшения количества рейсов составила 250 тыс. долл. только за первые 9 месяцев.



### **Льюис Лейр, президент ЗМ, о постановке трудных задач**

«Нашим подразделениям ставится высокая цель: каждый год двадцать пять процентов продаж должно приходиться на продукты, произведенные за последние пять лет. Разумеется, не каждое подразделение ежегодно добивается этой цели. Однако наши руководители оцениваются не только по способности увеличивать продажи существующих продуктов, но и по умению внедрять на рынок новые передовые продукты. Таким образом, у них присутствует внутренний стимул вести интенсивную научно-исследовательскую работу».

Некоторые компании решение сложнейших, на грани возможностей сотрудников, задач делают своей политикой, основная цель которой – полное раскрытие потенциала каждого работника.



### **Опыт лучших компаний**

#### **Вызов человеческим возможностям: опыт компании «Руян»<sup>70</sup>**

В компании «Руян» давно исповедуют идеологию вызова человеческим возможностям. Здесь считают, что работа на пределе временных, материальных и человеческих ресурсов может приводить к очень высоким результатам, особенно в моменты запуска новых проектов. Руководители других компаний обычно боятся рисковать новыми направлениями, поэтому ставят на

<sup>70</sup> Чугунова А. Экстрим на рабочем месте. [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

них опытных в данной сфере людей. Но в «Руяне» мыслят иначе. Предлагая сотрудникам сложные, казалось бы, невыполнимые бизнес-задания в новой для них области, в компании верят в хороший результат. И практически не ошибаются.

Например, вице-президенту по межличностным отношениям «Руяна» Владимиру Моничу в свое время поручили открывать ресторан «Экспедиция». Никакого опыта у него не было, а результат требовался быстро. «Нам приходилось решать невероятные задачи, – вспоминает Владимир Монич. – Никаких связей с поставщиками у нас тогда не было, и мы сами ездили в экспедиции, а заодно и записывали рецепты блюд. Например, приходилось ломать голову, как за считанные часы доставлять в Москву свежую нельму или муксун. Проще, наверное, привезти устрицы из Парижа».

Предлагая сотрудникам работу с экстремальными нагрузками, компания получает неоспоримое преимущество: участники сложных проектов имеют возможность полностью раскрыть свой потенциал. Взамен они берут на себя полную ответственность за порученное дело и благодаря этому быстро делают карьеру в компании. За очень короткое время человек может вырасти с позиции оператора торгового зала до бренд-менеджера, от курьера до менеджера по патентам и сертификации, от водителя до директора производственной фирмы.

Люди, которые научились постоянно решать на работе невыполнимые, по мнению большинства, задачи, вряд ли захотят уйти из своей компании. Многие из них уже не смогут работать в «нормальных» компаниях с их размеренным графиком. Как говорят сами сотрудники «Руяна», подобные нагрузки для них как наркотик: чем труднее задача, тем интереснее ее выполнять.

**4. Привлечение работников к постановке целей.** Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряжен-

но работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность. Принятие работником цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета руководителя, от отношений между подчиненными и руководителем, от привлекательности вознаграждений, от веры в то, что цель достижима. Решающим фактором здесь часто является степень участия работника в постановке целей. Многочисленные исследования показывают, что участие работников в постановке целей увеличивает производительность больше, чем ситуация, когда руководитель ставит цель перед работником. Этот эффект объясняется двумя механизмами. С одной стороны, повышается заинтересованность работников в достижении тех целей, в постановке которых они принимали активное участие. С другой стороны, работники лучше знают, что требуется от них, поэтому они скорее будут ставить реалистичные цели (не завышенные и не заниженные). Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь работнику лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она будет принята и успешно реализована. При этом люди в процессе диалога с непосредственным руководителем часто ставят перед собой более трудные задачи, чем те, которые они могли бы получить от начальства.

Важно, чтобы исполнители активно участвовали как в процессе определения или уточнения целей, которых им предстоит достичь, так и в разработке последующего плана действий и показателей, свидетельствующих о том, в какой степени работником было достигнуто намеченное. Для успеха здесь необходим высокий уровень сотрудничества руководителей и подчиненных.

Иногда условия деятельности таковы, что привлечение работников к постановке целей невозможно. Например, производство товара по определенной цене может быть продиктовано действиями конкурентов, а сроки выполнения – условиями контракта. В таких случаях задачей становится не столько формулирование цели, сколько поиск способа ее достижения.

**5. Должен быть четко определен срок исполнения.** Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

**6. Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке.** Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными (удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

**7. Достижение целей должно быть под контролем того работника,** перед которым они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

**8. Цель должна быть достаточно привлекательной для работника.** Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом.

### Управление по целям

Участие сотрудников в постановке целей лежит в основе широко распространенной практики управления по целям (*Management by Objectives – MBO*), которая является хорошим примером прикладного использования теории. В основе этого процесса лежит достижение согласия между руководителем и подчиненным по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы. Управление по целям призвано оказывать

влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями и целями подразделения (предприятия).

Центральная идея управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивает в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Большое значение имеет и доверие руководителя к способностям работника. Показано, что если начальник доверяет способностям работников, они ставят перед собой более высокие цели, которые ведут к более высокой производительности. Одна из форм поддержки – выражение признательности работникам за достижение целей.



### Опыт лучших компаний

#### Управление по целям на Xerox<sup>71</sup>

Бизнес-группа по оценке на Xerox обнаружила, что применяемая в течение 20 лет система оценки эффективности вызвала у работников разочарование, раздражение и во многих случаях полное удивление результатами их оценки. Тогда была разработана совершенно новая система со следующими характеристиками.

- Цели определялись совместно менеджером и работником в начале каждого года.
- По окончании шести месяцев проводилась промежуточная оценка.
- В конце каждого года проводилась окончательная оценка (в письменном виде) достижения указанных целей, и ее результаты обсуждались с работником.
- Через 1-2 месяца после оценочного собеседования имело место обсуждение достижений.

<sup>71</sup> По: Deets R. and Tyler T., How Xerox Improved Its Performance Appraisals. Personnel Journal. April 1986. P. 50-51.

- В начале каждого года менеджер и работник приходили к соглашению по поводу целей личного и профессионального развития.

В задачи управления по целям входит:

1. Постановка измеримых целей и определение путей их достижения.
2. Соотнесение индивидуальной деятельности с целями организации.
3. Прояснение как работы, которая должна быть выполнена, так и ожиданий в отношении результатов деятельности.
4. Стимулирование роста компетенции и развития подчиненных.
5. Поощрение коммуникации между начальником и подчиненным.
6. Обеспечение оснований для принятия решений о зарплате и продвижении.
7. Мотивация подчиненных.

Процесс управления по целям проходит в 5 этапов:

- 1) индивидуальное обсуждение с руководителем должностных обязанностей подчиненного;
- 2) установление краткосрочных целей деятельности;
- 3) встреча с руководителем для обсуждения прогресса относительно поставленных целей;
- 4) установление контрольных точек для оценки прогресса;
- 5) обсуждение между руководителем и подчиненным в конце установленного периода для оценки результатов усилий подчиненного.



## Опыт лучших компаний

### Мотивация через постановку целей в компании «ВымпелКом»<sup>72</sup>

Цели каждого сотрудника определяются “каскадированием” целей бизнеса компании. Ежегодно в конце декабря определяются стратегические цели на ближайший год и формируется бюджет. 13 февраля на встрече сотрудников, на которую приглашаются все менеджеры – от высшего руководства до руководителей групп, формулируются годовые и полугодовые цели. Затем менеджеры доносят эти цели до каждого сотрудника компании.

## ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ

Свободное время является привлекательным стимулом для большинства людей. Опыт развитых стран показывает, что наблюдается тенденция к повышению значения роли нерабочего времени в жизни человека. Недавние исследования, проведенные в скандинавских странах, позволили выявить новые тенденции в мотивации населения, которые уже приходится учитывать и работодателям. Так, в Швеции отмечено повышение роли досуга, а в Финляндии – повышение роли семейных ценностей. Так или иначе, невозможно эффективно воздействовать на мотивацию работников, плохо представляя, на каких же струнах можно сыграть с наибольшей отдачей. Однако это уместно лишь в том случае, если использование такого рода инструментов допускают специфика труда в компании и мотивационные предпочтения сотрудников.



<sup>72</sup> “Кадровый менеджмент”, № 1, 2003.



## Говорит глава Apple Джон Скалли

«Я начну волноваться, если в организации не будет некоторой анархии, – говорит. – Это как ртуть: в малых количествах это лекарство, а в больших она может убить вас. Мы не определяем обязанности для творческих людей в традиционном смысле - в том, что они должны присутствовать на работе с 8 до 17 часов, - и не контролируем точность их прихода и загруженность работой. Вместо этого они отвечают за результаты своей работы».

Есть ряд подходов к повышению мотивации сотрудников через изменение рабочего графика. Наиболее известными альтернативами 8-часовому рабочему дню и 5-дневной рабочей неделе являются следующие:

- реструктурированная рабочая неделя;
- гибкий рабочий график;
- разделение ставки;
- перерыв в карьере;
- продолжительность рабочего дня может зависеть от производительности труда работника.

Все эти подходы существуют для того, чтобы сделать процесс работы и требования, связанные с рабочим временем, более удобными для работника, для наилучшего сочетания интересов компании и потребностей работника.

### Гибкий рабочий график

При гибком графике рабочий день разбивается на две части: необходимые часы присутствия и гибкие. Организация может поставить условием, чтобы все работники присутствовали на своих



рабочих местах в определенное рабочее время (например с 12.00 до 16.00), но они могут устанавливать удобный для себя рабочий график внутри гибкого рабочего времени.

### Укороченная рабочая неделя

Иногда работникам предоставляется возможность отработать положенные 40 часов в неделю в удобном для них графике, при этом можно добавить себе дополнительный выходной (4-дневная рабочая неделя).

Таблица 12-2

#### Плюсы и минусы укороченной рабочей недели

	Плюсы	Минусы
<i>Для работников</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Удовлетворенность работой</li> <li>* Больше возможностей для отдыха</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Высокая усталость в рабочие дни</li> <li>* Снижение безопасности, повышение риска получить травму</li> <li>* Семейные трудности</li> </ul>
<i>Для организации</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Уменьшение текучести кадров</li> <li>* Увеличение производительности</li> <li>* Привлекательность организации для новых работников (программы поиска и отбора кадров)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Проблема «Кому выходить в пятницу»</li> <li>* Возможно возникновение проблем с удовлетворением запросов клиентов</li> </ul>

Для организации такая гибкость снижает число опозданий, невыходов на работу и текучесть кадров, а также усиливает трудовую мотивацию работников. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам,

избежать транспортных пробок в часы пик и иметь большее ощущение контроля над своей работой.



### Опыт лучших компаний

#### **Гибкий график в компании *Mirantis*<sup>73</sup>**

В российской компании *Mirantis*, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы.

### Укороченный рабочий день

В некоторых компаниях свободное время непосредственно связано с производительностью работников: им предоставляется возможность уходить домой после выполнения установленных планов. Таким образом поощряются только лучшие работники, работники, демонстрирующие средние и низкие рабочие показатели, должны работать полный день.



### Опыт лучших компаний

#### **Уменьшение продолжительности рабочего дня на сборочном заводе *OBM***

На сборочном заводе *OBM* в Калифорнии группа сборщиков обратилась к своему бригадиру с просьбой разрешить им уходить домой раньше времени окончания их смены при выполнении дневной нормы. На тот

---

<sup>73</sup> Денисова Д. Продавец счастья. /«Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.

момент, когда поступила эта просьба, перед бригадиром стояла проблема контроля качества изделий (медицинского оборудования). Пытаясь решить эту проблему и соблюсти при этом интересы рабочих, он принял следующее решение: рабочим было поручено проведение контроля качества смонтированного оборудования; они могли уходить домой при условии выполнения своей дневной нормы и контроля качества сборки. Иногда производился выборочный контроль, и если были проблемы с качеством, сборщики должны были переделывать всю работу уже во внерабочее время.

Через три месяца после введения этой программы качество значительно повысилось; оно стало выше, чем при использовании внешней системы контроля. Хотя работу иногда приходилось переделывать, около 90% бригад обычно выполняли плановые задания к обеду.

Недавние исследования таких компаний, как *Johnson & Johnson* и *American Telephone & Telegraph*, показывают, что, помогая сотрудникам примирить интересы работы и семьи, компании повышают их моральный дух и производительность. В *Johnson & Johnson* сотрудники, работающие по гибкому графику и имеющие возможность взять отпуск по семейным обстоятельствам, пропускают в среднем вдвое меньше рабочих дней, чем сотрудники, не имеющие такой возможности. Кроме того, 58% опрошенных сотрудников считают эту возможность очень важной: по их словам, во многом именно из-за этого они остаются в компании. А среди сотрудников, пользующихся дополнительными преимуществами, ее важность отметили уже 71% опрошенных.<sup>74</sup>



### Опыт лучших компаний

#### **Гибкий график в *Continental Corporation***

*Continental Corporation*, крупная нью-йоркская страховая компания с 12 тыс. занятых, решила отказаться от практики регистрации невыходов на работу и использования этих данных при оценке деятельности сотруд-

<sup>74</sup> “Work & Family” // Business Week, June 28, 1993, p. 81-82.

ников. Компания пришла к выводу, что управление персоналом излишне жестко и чересчур структурировано. Требовалась большая гибкость и свобода, и соответствующие изменения в политике компании дали положительный результат. После введения этих изменений в компании был зафиксирован 15%-ный рост производительности и наполовину снизилась текучесть кадров.

### Удлиненная рабочая неделя

Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя, когда работник имеет возможность переработки определенного количества рабочих часов в согласованных рамках для завершения конкретной задачи или проекта. Переработанное время либо оплачивается работнику, либо предоставляются отгулы за переработки (дополнительные дни к отпуску или в оговоренное время по согласованию с руководством).

Возможны и другие варианты. Например, дежурства «сутки через трое» у медсестер или работа неделю (две недели) и неделя (две недели) отдыха «неделя через неделю» или «две недели через две недели» в некоторых торговых и сервисных организациях. Директор пензенского магазина «Муравейник», торгующего стройматериалами и работающего по схеме «2 недели работы – 2 недели отдыха», признает, что возможность иметь свободное время является для сотрудников магазина дополнительным стимулом работать в компании.

### Разделение ставки

Возможно разделение ставки между двумя работниками, и они могут сами определять удобный для них график работы. Например, одна секретарша или телефонистка работает на полставки до обеда, а вторая тоже на полставки – после обеда. Либо обе работают по 2,5 дня в неделю, либо 3 дня/2 дня в неделю по очереди. Варианты могут быть любыми, лишь бы сотрудники отработывали положенное время.

## Работа на дому, дистанционные рабочие места

Одним из вариантов гибкого графика является **надомная работа**, когда работник сам определяет удобный для него режим работы. Все больше компаний переходят на так называемую систему «виртуального офиса», взаимодействуя с сотрудниками через системы удаленного доступа.

Многие руководители компании сообщают, что подобная схема позволяет не только экономить на аренде офисов и обслуживающем персонале, но и позволяет увеличить производительность труда и прибыльность компаний.

## Перерывы в карьере

Эта практика позволяет работникам сделать перерыв в карьере на определенное время (обычно на 2-5 лет), а затем вновь вернуться на работу, обычно на ту же должность или на тот же уровень оплаты. По возвращении работник должен пройти соответствующее обучение, дающее современные знания и информацию об изменениях, произошедших в организации за время отсутствия работника.

Преимущества:

- Экономия на поиске и отборе за счет повышения удовлетворенности и удержания персонала.
- Уменьшение времени на овладение новыми навыками (на адаптацию).
- Закрепление опытных и знающих работников.
- Обеспечение возможности привлечения хороших кандидатов. Фирмы, которые обеспечивают возможность перерыва в карьере, более конкурентоспособны в плане привлечения нового персонала.

- Помогает снизить стресс и абсентеизм.
- Позволяет совмещать карьеру и семейные обязанности для женщин.

### Банк нерабочих дней

И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется право расходовать по своему усмотрению то время, которое он имеет право не работать (отпуск и отгулы). Отпуск можно взять целиком или разбить на несколько частей – как удобно, как требуют семейные обстоятельства, наконец, просто взять паузу в случае переутомления.

Проведенный недавно в США опрос показал, что неоплачиваемый послеродовой отпуск в дополнение к установленному официально оплачиваемому используют 85% женщин. Около 77% работников используют гибкий график работы, а 75% пользуются неоплачиваемыми отпусками по уходу за заболевшими членами семьи. В половине компаний мужчины просили предоставить им отпуск по уходу за ребенком так же часто, как и женщины.

### Методы повышения мотивации через организацию труда: резюме

<b>ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА</b>	<b>Разнообразие навыков</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечение обучения</li><li>• Освоение смежных профессий</li><li>• Расширение обязанностей, требующее более разнообразных навыков</li></ul> <b>Законченность рабочих заданий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление возможностей участия в проектах, имеющих четкие цели</li><li>• Формирование рабочих модулей, укрупнение рабочих заданий</li><li>• Предоставление работнику возможности самостоятельно решать ряд рабочих вопросов в рамках своей компетенции</li></ul>
-------------------------	---

	<p><b>Значимость работы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование работника о значимости результатов его труда для подразделения или компании в целом</li> <li>• Проведение обучения, направленного на лучшее понимание работником важности результатов его труда</li> <li>• Формирование у работников привлекательного имиджа организации, повышающего в его глазах престижность и значимость его труда</li> </ul> <p><b>Самостоятельность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление больших полномочий для принятия самостоятельных решений</li> <li>• Привлечение работников к решению проблем, оказывающих негативное влияние на их работу</li> <li>• Предоставление больших прав и большей ответственности в процессе реализации своих рабочих функций</li> </ul> <p><b>Обратная связь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение информационных систем, которые способны своевременно обеспечить работников необходимой обратной связью о результатах их труда</li> <li>• Регулярное доведение до работников информации о рабочих показателях коллег, выполняющих аналогичную работу</li> <li>• Предоставление работнику объективной и оперативной информации от руководителя, как в процессе текущего контроля за его работой, так и на основе контроля по конечному результату</li> </ul>
<p><b>ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ</b></p>	<p><b>Цели должны быть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретными</li> <li>• Измеримыми</li> <li>• Достижимыми</li> </ul> <p>Достаточно сложными, бросающими вызов способностям работника</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко определенными во времени</li> <li>• Привлекательными для работника</li> <li>• Привлечение работников к постановке целей</li> </ul>
<p><b>ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ</b></p>	<p>Гибкие графики позволяют устанавливать лучший баланс между личным и рабочим временем, повышая приверженность работников своей организации</p>

## ГЛАВА 13.

# КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Любая организация стремится формировать у своих сотрудников такой настрой на работу, на решение рабочих проблем организации, который позволяет добиться высокой физической и эмоциональной отдачи от них.

В этой главе мы рассмотрим важнейшие направления кадрового менеджмента, которые организация может использовать в деле повышения мотивации персонала:

- оценка работы персонала;
- информирование;
- обучение и развитие персонала;
- организационная культура.

### ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Давным-давно специалист по теории организации Мэйсон Хэер сказал: «Что будет измерено, то будет сделано». Например, в школе контроль усвоения материала учащимися всегда сопровождается оценкой. Не выучил урок, не усвоил правило, не решил задачу, не ответил у доски – двойка. Выучил, решил, ответил хорошо – пя-



терка. Постоянный контроль знаний и оценка усвоения заставляют школьников заниматься не только в классе, под присмотром учителя, но и дома, когда над душой никто не стоит.



В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Оценка и контроль призваны стимулировать сотрудников не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению своих обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и пробуждать желание трудиться с высокой отдачей, стремление выкладываться на работе.



### Опыт лучших руководителей

#### **Подход к оценке работы подчиненных Ли Якокки**

Ли Якокка, президент компании «Крайслер», спасший ее от банкротства, проанализировав свой опыт работы, пришел к следующему заключению: «Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, в фирме не существует системы таких же отчетов среди управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне».

В чем заключается его система? В течение многих лет Якокка раз в три месяца задавал ведущим руководителям, работающим под его началом, и требовал, чтобы они в свою очередь задавали своим подчиненным, три простых вопроса:

- **Какие задачи вы ставите перед собой на ближайшие три месяца?**
- **Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?**
- **Что вы намерены предпринять для их осуществления?**

Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если достигнуто полное согласие с руководителем относительно намеченных целей, то менеджер оформляет их в виде письменного документа, который визирует руководитель.

Ли Якокка считает, что эта система эффективна, так как она:

- позволяет человеку быть хозяином самому себе и самостоятельно ставить перед собой задачи;
- заставляет работника проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей до самого верха;
- заставляет менеджера обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий период и способы их реализации;
- позволяет держать под контролем всех работников организации. Хорошие работники не остаются незамеченными, а плохим работникам не удается спрятаться за спину других;
- рождает диалог между менеджером и его непосредственным руководителем, способствует улучшению их рабочих взаимоотношений;
- это лучший метод стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем;
- ускоряет принятие решений, не дает времени на раскачку.

Большинство компаний стремится регулярно оценивать своих сотрудников и привязывать оплату их труда к результатам оценки. Результаты оценки работников в этих компаниях положены и в основу механизма установления и пересмотра должностных окладов.

Для одних видов деятельности оценка работников довольно проста: производительность труда, объем произведенной продукции, число обслуженных клиентов. Для других точно оценить вклад работника в дела организации довольно трудно.



## Опыт лучших компаний

### Оценка удовлетворенности покупателей в компании *Toyota* Дания: программа «Бумеранг»

В *Toyota* серьезно относятся к программе удовлетворенности потребителей. Первоначально дилеры и служащие бурно сопротивлялись, став мишенью для критики покупателей. И неудивительно – никто не любит, когда его контролируют. Сопротивление было преодолено, когда все поняли, что мониторинг – не контроль ради контроля, а метод активного совершенствования, которое на пользу всем.

Каждый купивший автомобиль *Toyota* получает опросник из датской штаб-квартиры через 21 день после покупки. Он содержит 25 вопросов по темам, начиная с процесса покупки, помещения дилера, доставки автомобиля до удовлетворенности самим автомобилем.

Те покупатели, которые отгоняли свою машину в автосервис течение первого года, получают еще один вопросник. Здесь интерес направлен на выяснение впечатлений покупателей о послепродажном обслуживании. Он создан по той же схеме и также идет напрямую в офис.



### Фрагмент радарной карты

Все ответы обрабатываются в центральном отделе обработки данных. Результаты представляются в виде радарных диаграмм, которые обновляются каждые три месяца для каждого дилера. Этот метод представления

результатов дает дилеру и его служащим возможность быстро оценить свою работу по различным критериям.

Результат на радарной диаграмме сравнивается со средней по стране и показателями лучшего дилера региона. Для каждого сегмента диаграммы составляется конкретный план действий, обеспечивающий ликвидацию слабых мест.

Дилеры рассматривают не только суммарный итог работы за прошедший период, но и результаты каждого продавца. Продавец получает баллы в зависимости от того, как его усилия оцениваются покупателями. Плохая оценка – никаких прибавок и бонусов.

В Toyota стремятся к тому, чтобы результаты исследований стали достоянием гласности. Вывешиваются плакаты, устанавливаются стенды с именами передовиков и данными за последнее время. Наглядность – хороший способ мотивировать дилеров.

В качестве символа программы удовлетворенности покупателей Toyota использует бумеранг, потому что бумеранг возвращается, если брошен правильно, – как и удовлетворенный покупатель.

Ответы в покупательских опросниках ранжируются, результат выражается в очках: отлично (100), очень хорошо (80), хорошо (50), удовлетворительно (0) и плохо (-50). Два раза в год в компании подводят итоги и в торжественной обстановке вручают золотые, серебряные и бронзовые бумеранги.

#### **Отдел продаж**

Золото: 88-100

Серебро: 84-87

Бронза: 81-83

#### **Гараж**

Золото: 83-100

Серебро: 79-82

Бронза: 76-78

Частота оценки – вот еще одна серьезная проблема. Как часто надо оценивать сотрудников, чтобы это мотивировало их? Решает

ли задачу повышения мотивации оценка, проводимая один раз в три года (в пять лет)?

Для большинства западных и многих российских компаний стала стандартом ежегодная оценка работников, часто с подведением промежуточных итогов в середине года. Ежегодная оценка работников является важным инструментом усиления трудовой мотивации персонала. Если мы хотим получить мотивирующий эффект от процедуры оценки, она должна совмещать в себе и процесс постановки мотивирующих целей, и участие сотрудников в постановке целей, и контроль за выполнением поставленных целей. Формальное отношение к этому «инструменту» может серьезно помешать достижению тех целей, ради которых, собственно, и проводится оценка.



### **Отношение работников к оценке: результаты опроса**

Одна западная компания, гордящаяся хорошей организацией оценки персонала, провела опрос среди своих работников с целью выявления их отношения к процессу оценки. Более 90% опрошенных работников одобрили саму идею оценки, потому что хотели бы знать отношение руководства к своей работе. Из них 40% сказали, что никто никогда не информировал их о результатах оценочных процедур, хотя в личных делах работников имелись записи, которые свидетельствовали, что они проходили процедуру оценки (оценочные интервью), а некоторые – даже несколько раз. Таким образом, после проведения оценки администрация довольствовалась тем, что получала информацию об эффективности труда своих работников, не уделяя внимания доведению результатов оценки до персонала.



Преодоление формального отношения работников к процедуре оценки по итогам года – это основное условие ее мотивирующего эффекта. Четкая связь результатов ежегодной оценки с вопросами оплаты труда и должностных назначений и перемещений заставляет и работников, и руководителей всерьез воспринимать оценочное собеседование, которое проводится раз в год.

Оценка отнюдь не автоматически ведет к усилению мотивации работников. Любому человеку понятно, что несправедливая оценка проделанной работы также не прибавляет энтузиазма работнику, и ошибки такого рода ведут к заметному ослаблению его рвения при выполнении очередных распоряжений руководителя.

Говоря о мотивирующей функции оценочных процедур, мы должны понимать, что в значительной степени мотивирующий эффект оценки обусловлен тем, что оценка совмещает в себе и функции контроля. В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о *требованиях*, предъявляемых к результатам его труда.



### Опыт лучших компаний

#### **Система оценочных собеседований в компании IBM<sup>75</sup>**

По крайней мере раз в год руководители компании обязаны проводить официальное оценочное собеседование с каждым из своих подчиненных. Главной целью системы оценки является контроль за работой сотрудников, однако собеседование используется еще и для того, чтобы определить направления работы сотрудника на будущий год, его потребность в обучении. Основным элементом системы оценки – оценка деятельности работника с точки зрения достижения целей, поставленных перед ним в ходе предыдущих собеседований. Это объясняет, почему руководители могут уделять оценочному

---

<sup>75</sup> По: Мерсер Д, ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.

собеседованию с сотрудником до нескольких часов, и в это время их категорически запрещается отвлекать.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по шкале от 5 до 1, где единица – высшая оценка. Как правило, руководители избегают оценивать одного и того же человека два года подряд на «единицу», поскольку действующая система предполагает, что такой сотрудник должен быть немедленно повышен, а руководство не любит брать на себя в рамках системы оценки подобные обязательства. Большинство работников попадают в группу с оценками 2 и 3.

Те, кто не справляются со своей работой, получают оценку 5 (неудовлетворительно), хотя такие случаи исключительно редки.

Ни один руководитель не может дать своему подчиненному явно несправедливую оценку, коль скоро он должен получить на нее согласие еще двух человек – своего непосредственного руководителя и самого подчиненного. Все это объясняет, почему система оценки – первейшая забота руководителей и одновременно тот стержень, на котором держится вся структура управления и контроля в IBM.

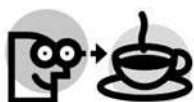
В большинстве западных компаний в ходе оценочного собеседования выясняются особенности мотивации работника. Для этого работникам предлагается ответить на следующие вопросы:

- Какие аспекты вашей работы приносят вам наибольшее и наименьшее удовлетворение и радость и почему?
- Можете ли вы что-нибудь предложить, что бы сделало вашу работу более приятной и радостной?
- Какой способ признания вашего труда наиболее значим для вас?

Ответы на эти вопросы не только дают понимание того, что нравится или не нравится сотруднику в его работе, они позволяют

также наметить пути повышения его удовлетворенности и отдачи от его труда.

Современный подход к оценке персонала на 20% обращен во вчерашний день (результаты работы, соответствие работника установленным требованиям, дисциплина и др.), а на 80% – в завтрашний день (что и как может быть улучшено в работе сотрудника). Мотивирующий эффект оценки персонала состоит в том, что люди не только лучше понимают, что и как им следует изменить в своей работе, у них появляется желание реализовать эти изменения. Задача руководителя – так проводить оценочное собеседование, чтобы добиться именно такого результата.



Улыбнитесь

### Как правильно расшифровывать оценочные характеристики

<b>Официальная формулировка</b>	<b>Расшифровка</b>
Обладает лидерскими качествами	Высокий рост и громкий голос
Хорошие организаторские качества	Перекладывает свою работу на других
Хорошие навыки коммуникации	Проводит много времени на телефоне
Отличные навыки презентации	Способен убедительно нести полную чушь
Работа для него является высшим приоритетом	Слишком страшный, чтобы встречаться с девушками
Социально активный	Много пьет
Независим в работе	Никто не знает, что он делает
Мыслит быстро	Всегда находит правдоподобные оправдания своему безделью
Тщательно взвешивает решения	Сам никогда не принимает решений
Дотошен в деталях	Вязнет в мелочах
Хорошее чувство юмора	Знает кучу непристойных анекдотов
Ориентирован на карьеру	Готов товарищу воткнуть нож в спину ради карьеры
Лоялен	Не может найти другую работу



## **ИНФОРМИРОВАНИЕ И ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ PR КАК СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ**

Информирование является важнейшим элементом управления мотивацией персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, в том, чтобы преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека.

Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы.

**Информационные потоки – это кровеносная система компании, они позволяют добиться максимальной отдачи от сотрудников и получить необходимые сведения от клиентов.**

**Билл Гейтс**

Основными требованиями к информационной политике, реализуемой руководством в отношении персонала организации, являются следующие:

- сотрудники должны обладать самой свежей детальной и общей информацией по основным ключевым областям, в которых они работают. Данные должны быть всегда «на кончиках пальцев», т.е. вся информация должна быть под рукой, «на расстоянии одного нажатия клавиши мышки»;
- к информации должны иметь доступ не только высшее руководство, но и менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники компании. Сотрудники не должны ждать, когда им предоставят информацию, при этом, разумеется, должна быть определена черта, разграничивающая доступ и защиту информации;

- информационные системы должны быть нацелены на динамичную, достоверную и полную информацию, а не на статичные данные, и информация при этом должна работать в различных частях организации;
- информационные системы должны иметь удобный и логичный интерфейс пользователя. Каждый сотрудник компании должен чувствовать, что система ориентирована именно на его потребности и не требует от него дополнительных усилий;
- сотрудники должны иметь возможность легко отслеживать все ключевые показатели, от которых зависит их эффективность и информированность.

### Информирование персонала

Информирование призвано решить широкий круг задач, прямо или косвенно влияющих на мотивацию работников. Среди этих задач важнейшими являются следующие.

1. Снижение уровня напряженности в коллективе.
2. Повышение удовлетворенности работой в организации.
3. Повышение доверия работников к организации и к решениям, принимаемым администрацией.
4. Более четкое представление перспектив, связанных с работой в организации.
5. Доведение до работников информации о целях и стратегии организации повышает уровень их приверженности организации, вселяет в них уверенность в завтрашнем дне.

Одним из важных средств информирования персонала крупных компаний является печатный орган. Это может быть отпечатанное типографским способом красочное издание, а может быть информационный листок, который все сотрудники могут взять при входе

в офис. У любой компании есть возможность делать информационную рассылку о новостях компании и ее людях или создать соответствующий раздел на внутреннем портале.

Собственный печатный орган помогает решить несколько задач.

**1. Информирование персонала о состоянии дел в компании и ее планах.** Сотрудники хотят знать перспективы развития компании, что их ожидает в ближайшее время, через год, через пять лет, какие изменения ожидаются.

**2. Мотивация персонала.** Если люди знают об успехе компании, у них укрепляется чувство гордости за место, где они работают, и повышается готовность делиться собственными ноу-хау для объединения сил и достижения большего результата.

**3. Подготовка изменений.** Если в компании планируются перемены, то неизбежна определенная степень сопротивления им. Информационная кампания, разъясняющая, какие задачи планируется решить, какими способами, какие выгоды они сулят сотрудникам, поможет уменьшить это сопротивление и подготовить людей к будущим изменениям.



#### Опыт лучших компаний

#### **Информационная подготовка к проведению аттестации в IBS<sup>76</sup>**

Когда в компании IBS было принято решение о введении оценки персонала, была разработана система, получившая название «аттестация». Первые попытки проведения процедуры выявили ряд недостатков в методологии оценки. Это неизбежный момент в освоении любой новой деятельности в компании. Таким же неизбежным является отторжение персоналом компании практически любого нововведения, тем более такого новшества, как аттестация, потому что она напрямую

<sup>76</sup> Мамышева Т. Полезный внутренний PR. [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_1976](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1976)

затрагивает интересы каждого из сотрудников, вызывая опасения в несправедливости оценки и в дальнейших негативных последствиях. Итак, актуальными вопросами стали следующие:

- как оптимально построить систему взаимоотношений службы персонала и сотрудников компании для проведения аттестации;

- какие доработки необходимо осуществить, чтобы аттестация была эффективной, объективной и удобной для всех сотрудников;

- как вызвать у сотрудников понимание того, что процедура аттестации необходима, не опасна, а, наоборот, полезна для них самих.

Для решения этих задач были приняты следующие меры с использованием целого ряда инструментов, составляющих информационное поле компании.

Для информирования сотрудников о введении процедуры аттестации по компании от имени генерального директора рассылался приказ, в котором обозначались сроки проведения мероприятия, круг ответственных лиц и регламент проведения оценки.

В помощь при подготовке к аттестации на общекорпоративном портале, являющемся частью системы *Knowledge Management*, были помещены все регламенты, подробные разъяснения и формы для заполнения с понятными инструкциями.

Для получения обратной связи были назначены ответственные лица, к которым каждый сотрудник мог обратиться за разъяснениями или с идеями по улучшению процедуры. В частности, для нелицеприятных высказываний было предложено использовать абсолютно анонимный канал информирования - почтовый ящик *IBS Post*, куда любой желающий мог опустить свою записку.

Перед стартом каждой аттестационной кампании (раз в полгода) во внутрикорпоративном СМИ, которое представляет собой интранет-портал, публикуется статья о том, что нового появилось в процедуре оценки, какие идеи и предложения сотрудников были использо-

ваны для ее улучшения. Каждая статья подробно разъясняет необходимость и полезность аттестации для компании и ее персонала.

После публикации информационной статьи при помощи возможностей того же интранет-портала организовывается онлайн-встреча с руководством компании, в ходе которой каждый сотрудник со своего рабочего места может задать вопрос в конференциях портала и получить ответ в интерактивном режиме.

По окончании проведения аттестации во внутрикорпоративном СМИ публикуется отчет о результатах оценки. Освещаются все профессиональные успехи сотрудников компании с публикацией интервью и фотографии каждого, кто сделал шаг вверх по карьерной лестнице.

С момента введения в жизнь процедуры аттестации в компании прошло три года. За это время данная процедура была серьезно изменена и приведена к состоянию, когда можно с уверенностью сказать, что она эффективна и удобна. Достигнуть этого удалось во многом благодаря вовлеченности в совершенствование процедуры всех сотрудников компании, которые за это время убедились в том, что регулярная аттестация не только не представляет никакой опасности для них, а даже наоборот: делает понятными и прозрачными возможности карьерного роста, позволяет добиться максимальной объективности при рассмотрении вопроса о повышении компенсации. Кроме того, на практическом опыте стало очевидно, что в нынешнем виде аттестация позволяет руководству компании оптимально планировать развитие своего главного ресурса, что положительным образом сказывается не только на развитии бизнеса компании, но и на реализации профессиональных амбиций каждого сотрудника.

**4. Улучшение имиджа компании в глазах сотрудников.** Создание хорошей репутации компании – это долгая и кропотливая работа, в которой надо использовать возможности и корпоратив-

ных органов информации. Размещение в газете, журнале или на сайте материалов о достижениях компании, о ее благотворительной деятельности, благодарных отзывов клиентов или другой позитивной информации будет способствовать росту чувства гордости за свою компанию. Люди с большей готовностью будут делиться такой информацией со своими друзьями, знакомыми, родственниками.

**5. Развитие приверженности сотрудников.** Одна из важнейших задач, которую можно решать при помощи корпоративного органа печати, – повышение приверженности сотрудников своей компании. Это будет помогать привлекать новых способных работников, удерживать отличных специалистов, повышать отдачу от каждого сотрудника.

**6. Повышение доверия работников организации к решениям, принимаемым руководством.**

**7. Просвещение работников, предоставление работникам необходимой информации, таких знаний,** которые позволят им более осознанно, более инициативно и творчески выполнять порученную работу.



#### Опыт лучших компаний

#### **Корпоративный журнал в «Пивоварне Москва-Эфес»<sup>77</sup>**

Сергей Кордашенко, директор по персоналу ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес», рассказывает о том, как у компании появился собственный печатный орган: «Идея корпоративного журнала родилась в департаменте HR. Мы начали делать газету, думая, что это будет просто листок, информационный бюллетень, потом оказалось, что этого мало, перешли на четырехполосный формат А3. На общественных началах ответственным был один из супервайзеров, который отвечал за обучение и развитие.

---

<sup>77</sup> Кордашенко С. Человеческий фактор в сетевой компании. [http://u-journal.com/sections/topic/1\(7\)/77/](http://u-journal.com/sections/topic/1(7)/77/)

Объявили конкурс названий с призами. И в итоге до сих пор используем «Эфес дайджест». Основная информация была событийной: что происходило в компании. А также раздел, где разные специалисты рассказывали о своей деятельности. Оказалось, что маркетологи с трудом представляют, как производится то, что они активно продвигают, и наоборот, производственники плохо представляют, как осуществляются продажи готовой продукции.

«Эфес дайджест» стал настоящим прорывом в информировании сотрудников о том, чем занимаются другие отделы и службы. Сотрудники почувствовали, что о них не забыли, и они в курсе всего, что происходит в компании.

Есть в компании отдел по работе с клиентами. В общем, все знают, что это передовой «фланг» компании, от которого очень много зависит. Помимо общения с клиентами по телефону, у сотрудниц масса других функций – проверять наличие товарного запаса на складе, предлагать иные торговые марки, если нет требуемых в данный момент, решать проблемы логистики, если где-то возникли проблемы с транспортировкой. Сотрудникам отдела показали, что коллеги слабо осведомлены о том, что делает их отдел. Это сотрудниц так задело, что они написали о себе и о работе своего отдела статью с фотографиями на целый разворот.

В издании освещаем различные события, проводим конкурсы. Так, всем запомнился конкурс детского рисунка с интервью детей, которые отвечали на вопрос: «Чем папа занимается на работе?».

Компания росла, менялись задачи, и у нас уже не хватало ресурсов, чтобы заниматься этим на общественных началах. Мы наняли PR-менеджера, и проблема решилась. Появился журнал, почти гляцевый, на хорошей бумаге, хорошая печать. Правда, надо сказать, что интерес к изданию при этом снизился – оно стало гляцевым, но живость, которая шла от людей, пропала. Сейчас «Эфес дайджест» более официальный, и в нем не хватает теплоты. Есть над чем поразмыслить в будущем».

Какую информацию следует доводить до работников? Это вопрос непростой, и на него, как и на многие другие вопросы, касающиеся управления мотивацией, нет однозначного ответа. В общих словах – та, которая будет способствовать повышению мотивации персонала. Речь не идет о том, чтобы «выливать» на головы работников всю информацию, которая имеется в распоряжении руководства. Доведение каких-то сведений будет бесполезным, что-то может привести к ослаблению мотивации работников, а какая-то информация вообще не должна доводиться до работников.



### Опыт лучших компаний

На предприятиях фирмы “Киосера” работают 2 тысячи человек. Это дочерняя компания “Киото-сирэмик”, которую недавно назвали “самой передовой в Японии”. Каждый день на шести американских предприятиях фирмы для всех 2 тысяч человек утро начинается с того, что они выслушивают сообщение руководства о состоянии дел компании. Представители высшего руководства выступают с сообщениями по очереди. Их речи часто звучат очень лично и эмоционально, никто их заранее не поправляет и не утверждает.

Затем следует короткая зарядка. Руководство придерживается того мнения, что «ежедневное совместное участие хотя бы в одном деле укрепляет единство компании. Это также развлекает. Разгоняет кровь».

Авторы уже упоминавшейся книги «В поисках совершенства», посвященной анализу работы лучших американских компаний, Том Питерс и Роберт Уотермен, отмечали, что они были поражены тем, какое большое значение имеет доступность информации, которая служит основой для взаимного сравнения работниками одного уровня итогов своей деятельности. В лучших компаниях это главный механизм контроля. Это полная противоположность военной организации. Здесь нет того порядка передачи команды, при котором ничего не может произойти, пока вышестоящий начальник не скажет кому-нибудь: «Сделай



то-то». Общие цели и стандарты заданы заранее, а нужная информация распространяется столь широко, что люди быстро узнают, делается дело или не делается и кто при этом работает хорошо, а кто плохо.

Так, на одном из заводов компании «Кромптон кордарой» станочник, нажав несколько кнопок на доске приборов, может получить данные, позволяющие ему сравнить свои производственные показатели с тем, как идут дела у его коллег на других станках. Такими проверками они занимаются сами без всякого принуждения, часто отрывая время от обеденного перерыва, чтобы познакомиться с данными на табло. Людям необходима информация, позволяющая сравнивать свою работу с работой других.



### Опыт лучших компаний

#### Информирование на *General Motors*

Информирование рабочих по широкому кругу вопросов признано на *General Motors* важной задачей, решение которой позволит повысить мотивацию сотрудников компании.

Поступление сведений о финансовых делах в цех – это важная мера по наведению мостов через пропасть, разделяющую руководство и рабочих. На заводах «Шевроле» управляющие сообщают рабочим, сколько составляют прямые затраты на оплату труда, во что обходится вторичное сырье, какие получены прибыли или каковы потери и как все это соотносится с намеченными целями, а в прошлом *General Motors* не допускала к этой информации даже мастеров.

Руководство *GM* считает, что получаемые таким образом выгоды перевешивают любой вред, который может принести раскрытие важной для конкурентов информации.

Такого же подхода придерживаются и некоторые другие компании, являющиеся лидерами в своей отрасли.



## Говорит президент «Юнайтед эйрлайнз» Эд Карлсон

«Ничто не может быть хуже для состояния духа рядовых работников, чем отсутствие информации. Я это называю НННМНГ – «никто никогда ничего мне не говорит», – и я много работал над решением этой проблемы».

Когда Карлсон был президентом «Юнайтед эрлайнз», он предоставлял исполнительскому персоналу те конфиденциальные статистические данные о ежедневных операциях, которые ранее считались слишком секретными, чтобы их можно было доверять рядовым исполнителям.

Подобным же образом «Блу-Белл» делится сведениями о сравнительных итогах производительности в компании. Каждому доступны данные о результатах, достигнутых отдельными работниками, бригадами и подразделениями. В корпорации «Дана» для управляющих отделениями два раза в год проходят пятидневные «Недели Очищения», во время которых происходит взаимный обмен сведениями о результатах повышения производительности. На *Intel* управляющие раз в неделю обмениваются информацией о результатах, получаемых в процессе управления по целям.



## Опыт лучших компаний

Бывший президент компании Ford Жак Насер делал еженедельную информационную рассылку «Поговорим о бизнесе»: «Я рассылаю свои сообщения каждую пятницу около пяти часов вечера примерно 100000 работникам, по существу, всем, кто пользуется электронной почтой. Это еще один способ распространить информацию без искажений практически по всей компании и вызвать обсуждение на всех уровнях. Кроме того, рассылка предоставляет мне возможность объяснить, что происходит с компанией с точки зрения рынка капитала. Я очень подробно говорю об изменении курса

акций и стоимости компании. Я цитирую аналитиков с Уолл-Стрит, привожу их советы, как поступать с нашими акциями: продавать, покупать или придерживать. Я рассказываю, какие действия предпринимают наши конкуренты. К примеру, я изложил свое мнение относительно слияния *Chrysler* и *Daimler-Benz*. Я также описываю, что происходит в мировой экономике. В прошлом году я использовал рассылку, чтобы высказать свое суждение об изменении обстановки на полях сражений автомобильной промышленности.

Ценность этой рассылки подтверждает огромное количество отзывов. Люди читают ее. Они задают мне вопросы. Они присылают предложения по повышению эффективности работы».

Когда руководство фирмы не доводит до людей информацию, считая, что это «не их пионерского ума дело», никаких видимых изменений не происходит – заводы не останавливаются, станки продолжают работать, люди – трудиться. Страдает невидимая вещь, которую мы называем или «мотивацией», или «приверженностью», или «заинтересованностью». И хотя эта потеря невидимая, она отражается на вполне материальных результатах: качестве продукции, производительности труда, невыходах на работу по болезни, отношении к имуществу компании и т.п.

Информационная политика руководства в отношении персонала сегодня все чаще принимает форму так называемого «внутреннего PR». Это означает, что руководство целенаправленно доводит до работников ту информацию, которая сможет положительно повлиять на их приверженность организации, на их удовлетворенность работой, на их стремление напряженно работать для достижения намеченных целей.

Так, компания «Московские окна» в конце года обязательно подводит итоги – по четким критериям определяются лучшие из лучших. О таких сотрудниках и их достижениях обязательно рассказывают на новогоднем банкете, им вручают премии или памятные подарки. Компания публикует благодарственные письма от за-

казчиков, делает рассылки по электронной почте для сотрудников, размещает информацию о лучших работниках на сайте компании и т.д. Маргарита Бабурина, директор по персоналу компании «Московские окна», считает, что такой внутренний PR, направленный на пропаганду достижений героев организации, является лучшим средством повышения лояльности работников.



### Опыт лучших компаний

#### **PR и реформирование SAS<sup>78</sup>**

За два года до прихода в SAS (Scandinavian Airlines System) Яна Карлзона компания быстрыми темпами шла к краху после 17 прибыльных лет. В компании было полно неудовлетворенных покупателей и работников с низкой мотивацией. Что-то необходимо было менять. Вместе с другими руководителями Карлзон начал анализировать ситуацию. Результатом стала выработка стратегии, направленной на рост прибыли.

В марте 1981 концепция «Авиалиния для бизнесменов» была представлена на совете директоров. Цель – сделать SAS «лучшей авиалинией для бизнесменов, которые часто путешествуют». Приоритетными стали частота отправок и пунктуальность. Это требовало проведения ряда огромных организационных мероприятий, которые поначалу были отвергнуты, но дальнейшее изучение проблемы показало, что они возможны.

Было крайне важно, чтобы каждый видел значимость перемен, поэтому было разработано руководство, в котором в деталях объяснялись их причины.

Ян Карлзон общался со своей организацией через средства массовой информации. Это было сильным ходом, потому что когда новая управленческая теория цитировалась в СМИ, это повышало всеобщую веру в ее обоснованность. Он даже написал книгу «Моменты истины», где раскрыл свою систему ценностей, философские взгляды и стратегические предпочтения. Как

---

<sup>78</sup> Кунде Й. Корпоративная культура. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002, с. 80-85.

заметил сам Карлзон, «если больше мою книгу никто не прочитает, главное, что книгу проштудируют мои сотрудники».

Стратегия сработала. Маленькие самолеты, которые летали чаще – и вовремя – плюс ощутимо улучшенный сервис. Вскоре SAS стала «стратосферной» во всех смыслах. Уже в 1982 году SAS – самая пунктуальная авиалиния в Европе. Эту позицию корпорация сохраняла в течение 9 последующих лет. В 1985 они впервые преодолели отметку в 1100 млн прибыли. Выдающимся событием была награда «Американская авиалиния года» в 1984 г. Это далеко не самая престижная награда, которая вручалась журналом *Air Transport World*, и она обычно не привлекала особого внимания общественности. Когда *Swissair* получила его, лишь несколько газет отметили этот факт. Карлзон не удовлетворился этим. Окруженный толпой журналистов, он поехал в Нью-Йорк и получил награду. После этого он организовал празднование по поводу вручения на одной из эксклюзивных дискотек Нью-Йорка. Вся эта история была превращена в грандиозное PR-шоу, демонстрирующее корпорацию и ее успех.

Даже внутри организации объем позитивного PR, который Карлзон ухитрился выдавливать из СМИ, был поразителен. Кульминационным моментом стала пресс-конференция, на которой он показал чайную ложку, складывающуюся пополам, чтобы помещаться в кружке пассажира SAS.

Быть причастным к успеху всегда весело, но у сотрудников SAS было состояние, близкое к эйфории. Особенно сильно это проявилось на колоссальной вечеринке, которую Карлзон и персонал организовали друг для друга – не забыв, конечно, о прессе.

Празднования проводились в полную силу в ангарах в Осло, Стокгольме и Копенгагене. Это была всем вечеринкам вечеринка, а Карлзон был мастером церемоний. В один момент он даже солировал на гитаре с ведущей датской рок-группой, приглашенной на мероприятие.

Все были увлечены. Это была корпоративная религия в полном смысле. Карлзон смог заразить этой корпоративной религией и покупателей, так что за короткое время SAS стала для деловых людей убедительной бренд-культурой. Если вы настоящий бизнесмен, вы летаете SAS.

Под внутрикорпоративным PR мы понимаем такую информационную политику в отношении персонала, которая призвана преподнести в благоприятном свете не только действия, но и намерения руководства. Это важный инструмент повышения приверженности персонала своей компании и ее целям. К сожалению, для большинства российских компаний целенаправленная и системная работа по информационному обеспечению персонала не ведется.

### Информированность руководства

Не менее важна передача информации снизу вверх, от рядовых сотрудников к руководству. Это позволяет поддерживать информированность руководящего состава по проблемам, возникающим на «передовой линии» компании.

Некоторые ученые считают, что динозавры вымерли не от какой-то катастрофы на земле, а от того, что они были слишком большими. Информация с периферии шла до мозга слишком долго, и команда, например «отдернуть лапу» доходила до лапы слишком поздно, когда ее уже кто-то успевал отгрызть.

Без информации снизу компания рискует превратиться в огромного динозавра, и запаздывающие реакции на сигналы опасности могут привести к печальным последствиям. И хорошо, если конкурент откусит только лапу, а не проглотит компанию целиком.



#### Опыт лучших компаний

#### **Microsoft: Держи Билла в курсе**

В видеообращении к служащим 1990 года «Поставка софтвера» Крис Петерс рассказывал, как лучше всего работать в «Майкрософт».

**Основное правило? Держи Билла в курсе.**

«... не надо никогда ничего прятать от Билла, потому что он хорошо умеет узнавать все на свете. Но вы должны твердо стоять на ногах и огрызаться. Единственная рекомендация с моей стороны: приводите с собой на собрание самых, самых, самых лучших разработчиков, которые могут объяснить все с ходу и просто закидать его фактами. Но возражайте. Билл уважает возражения».

Если хорошие вести распространяются по организации без всяких специальных усилий, то, по словам Гейтса, существует опасная тенденция замалчивать плохие новости.

С плохими новостями, по мнению Гейтса, можно справиться.

«Мы никогда не тратим время на то, чтобы обсудить, насколько хорошо у нас идут дела. Просто не наш образ действия. Каждое совещание проходит под девизом: «Конечно, мы выиграли по семи категориям, но как насчет восьмой?».

Используемые подходы очень разнообразны. Один из вариантов – «горячий пейджер». Одна нефтяная компания, например, уже реализовала подобный проект в Сибири и поначалу опасалась, что ее завалят жалобами. Однако ничего подобного не произошло – самой серьезной была просьба рабочих обновить им фуфайки. В компании *Body Shop International* система «Красное письмо» позволяет любому служащему связаться непосредственно с директором, минуя менеджеров среднего звена.

В компании *Otis* действует программа «Диалог». Любой сотрудник может позвонить по телефонному номеру в Москве или в европейский офис и рассказать все, что он считает нужным. Звонки принимает специально обученный менеджер, который затем анализирует их и направляет в то подразделение, в чьей компетенции находится решение соответствующего вопроса. Как говорят в компании, работник может пожаловаться на начальника, рассказать, кто дал взятку чиновнику, и т. п. Однако обилия кляуз в *Otis* не наблюдается. Поступают чаще идеи и предложения.

Помимо «Диалога» в *Otis* запустили еще одну программу – раз в месяц проводится прямая «горячая линия» с топ-менеджерами компании. Такие сессии проводятся уже полгода, но в *Otis* считают, что по сравнению с «Диалогом» эта программа не очень продуктивна.

Обратная телефонная связь существует и в сети универсамов «Копейка». Любой сотрудник может позвонить по телефону, который установлен в отделе персонала, и задать интересующий его вопрос. Работники сообщают и о случаях воровства в компании. В результате подобных звонков удалось даже разоблачить нечистоплотных охранников. Вся поступившая информация проверяется по разным каналам, и примерно 20% сигналов отсеиваются как несущественные. «Нам пока сложно оценить эффективность системы, но держать руку на пульсе очень важно, – говорит директор управления кадровой политики сети Александр Карпов. – Система помогает нам понимать, что делается внизу, а люди видят, что их мнением интересуются».

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития, – это более высокая готовность работников к поддержке и проведению организационных изменений. В условиях нарастающего темпа изменений во внешней среде ни одна организация не может эффективно работать и сохранять высокую конкурентоспособность, если будет лишь старательно из года в год воспроизводить свои подходы к делу, которые были успешными ранее. Быстрое и успешное проведение изменений в различных сферах деятельности компании, позволяющие ей наилучшим образом ответить на вызовы времени, обеспечивается одновременным решением задач обучения персонала и повышения уровня его мотивации. Обучение дает возможность работникам увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые в компании используются для проведения изменений.



**Суворов считал, что главный враг — это не неприятель, а леность, невежество, нежелание учиться и читать полезные для дела книги. Именно за эти пороки он преследовал и наказывал подчиненных самым суровым образом. За «немогузнайство» нижним чинам полагались «палочки», а офицерам — арест.**

Программы обучения, которые многие ведущие компании, такие как *Ford*, *General Electric*, *3M*, *PepsiCo* и др., используют в качестве одного из ключевых элементов при проведении серьезных организационных изменений, в полной мере ориентированы и на усиление мотивации персонала. Люди «загораются», когда в них разбужено желание ответить на вызовы, обусловленные успехами конкурентов или новым уровнем требований потребителей, когда чувствуют соревновательный контекст своей работы. И еще больший стимул они получают, если чувствуют, что результаты их обучения востребованы. Невостребованность результатов обучения выступает как демотивирующий фактор.

Обучение работников призвано не только передавать им необходимые знания и развивать нужные рабочие навыки. Оно призвано формировать у них такую систему ценностей, которая в полной мере отвечает организационной стратегии.

Так президент и основатель компании «Мацусита Электрик» Коносукэ Мацусита, создавая корпоративный институт, большое значение в его работе придавал формированию мировоззрения и системы ценностей. Институт для работников, по его задумке, был призван не только давать учащимся требуемые навыки, но и прививать им корпоративные идеалы. Главный урок заключался в следующем: «Вы работаете не на Мацуситу. Вы работаете на себя и на общество. Никогда не забывайте о том, что каждый встреченный вами человек — ваш потребитель».

Такой «ценностный» подход характерен и для многих крупных корпораций, являющихся лидерами мировой индустрии. Формулирование видения и ключевых ценностей высшим руководством компании — это всего лишь половина дела. Важно передать эти

ценности каждому сотруднику компании, сделать так, чтобы каждый сотрудник в своей повседневной работе исходил из этих ценностей. Решить такую задачу позволяет обучение.



### Опыт лучших компаний

#### **Учебная программа Capstone в компании Ford<sup>79</sup>**

Программа была организована в 1996 году Алексом Тротманом, который в то время был председателем совета директоров и президентом, и его управленческой командой. Целью программы было обучение 100 руководителей компании. Эта программа продолжается и по сей день.

#### **В чем сущность Capstone?**

Прежде всего руководство компании выбирает четыре крупные стратегические задачи, стоящие перед компанией. Например, одна из таких задач заключалась в том, чтобы определить, как нужно изменить наши каналы сбыта с учетом развития Интернета и появления больших розничных центров по продаже автомобилей. Каждая из этих задач поручается затем команде из шести высших руководителей. Им дается шесть месяцев на ее решение. В качестве спонсора, наставника и консультанта к ним прикрепляется один из членов управленческой команды.

**Интенсивный пятидневный семинар** Шестимесячный марафон начинается с интенсивного пятидневного семинара для высшего руководства. Участники узнают много нового. Первые лица компании представляют свое видение. Мы обсуждаем способы формирования команды, планируем общественные мероприятия, налаживаем двустороннюю обратную связь, проводим консультации и устраиваем дискуссии по поводу предстоящих проектов.

Семинар заканчивается длительной беседой между мной и участниками в присутствии членов их семей.

---

<sup>79</sup> Ж. Искусство управления, № 2, 2000, с. 32-51.

«Длительная» означает, что эта беседа может продолжаться в течение трех-четырёх часов. Участие родственников обусловлено тем, что, по моему мнению, перемены, о которых мы говорим, затрагивают не только работу, но и семейную жизнь сотрудников. «Я не произношу речей – говорит Президент компании Ford Жак Нассер. – Мы обсуждаем влияние карьеры в глобальной компании и говорим о новых волнующих перспективах, открывающихся перед Ford. Иногда страсти на этих семинарах накаляются, что просто замечательно. Эмоции дают заряд энергии».

Сущность программы в ее лавинообразном распространении. Как только Нассер изложил свое видение, его тут же приняли 200 других лидеров, которые вскоре обучили еще 1200 человек, а те, в свою очередь, еще 55000 – и все это в течение одного года.

«Люди учились, и компания начала подниматься, – так оценивает эффективность обучающих программ тогдашний президент Ford Жак Нассер. – Мы вырвались вперед по качеству. У работников компании выработался характер победителей – и мы действительно стали победителями. Мы начали выпускать автомобили в срок и в рамках бюджета. Мы начали зарабатывать деньги».

«С помощью обучения мы пытаемся создать новый фольклор, новые истории о том, что возможно в компании Ford. Все мои истории имеют одну и ту же мораль: работать в Ford – значит беспокоиться обо всей компании, а не только о своем непосредственном месте работы».

«Но вот что я вам скажу: благодаря обучению сегодняшний Ford совершенно не похож на Ford пятилетней давности. Если сделать срез и исследовать каждый кровеносный сосуд, что-то можно увидеть, что мы – другие, наша ДНК изменилась. Я не думаю, что мы когда-нибудь повернем назад».

Таким же образом процесс происходил в *PepsiCo*. Роджер Энрико передал свое видение 110 руководителям, и через 18 месяцев были охвачены уже 20000 человек. В *AlliedSignal* Ларри Боссиди

всего за год обучил с помощью такого подхода все 86000 работников компании.

Лучшие российские компании используют программы по обучению и развитию персонала как одно из важнейших средств в повышении уровня приверженности работников своей компании. В ходе обучения есть возможность не только передать сотрудникам современные знания, но и донести до них цели и стратегию развития компании, вовлечь их в процесс решения важнейших проблем, влияющих на конкурентоспособность бизнеса. Вот, например, сценарий фильма, написанный менеджерами МГТС в ходе семинара «Инновационный менеджмент».



### **Хочешь быть победителем – бери с собой крокодила**

Мы видим дорожки бассейна. Идет подготовка к соревнованиям по плаванию между разными компаниями.

Одну компанию представляет утка с выводком маленьких пушистых утят. Они хорошо плавают, но их все устраивает в жизни, и они хотят поплавать в свое удовольствие. (Символизирует невысокие цели, нежелание изменяться).

Другую компанию представляет бегемот. Он очень большой и сильный и не сомневается, что победит. (Символизирует успокоенность и удовлетворенность имеющимися достижениями).

Третья команда плывет на резиновом плоту (поддержка местных властей).

Четвертая команда берет с собой дельфина, который должен тащить их на веревке (расчет на инвестиции, помощь известных консалтинговых компаний или другую помощь со стороны).

Компанию МГТС представляет ее символ – белое яйцо с синими ручками и ножками. На ногах у него гири – это груз прошлого. С ним в паре плывет крокодил (символизирует конкуренцию и высокие агрессивные цели).

Раздается выстрел судьи. Пловцы прыгают в бассейн, и заплыв начинается.

Уточки плывут красиво, ровненько в линеечку друг за другом, но... они не торопятся.

Бегемот слишком неповоротлив, ему сначала долго объясняли, что он должен прыгнуть в бассейн, потом он долго не может понять, в каком направлении надо плыть, у него возникают серьезные проблемы при смене курса. Кроме того, у руководства не получается заставить плыть его быстрее.

Команда с дельфином поначалу лидирует, но в середине бассейна веревка обрывается и команда тонет.

Команда на плоту поначалу тоже в лидерах, но плот не выдерживает нагрузок и лопается. Команда тоже тонет.

Человечек-яйцо барахтается у самого бортика, стараясь хоть как-то удержаться на плаву. Ему это удается с трудом – гири тянут на дно. Тут появляется крокодил (агрессивная цель, поставленная перед компанией в этот непростой период) и, громко щелкая зубами, приближается к человечку. Сейчас он его проглотит. И вдруг – о чудо! – человек начинает плыть быстро. Оказывается, крокодил откусил гири. Человек плывет все быстрее, ручки и ножки тренируются, становятся мускулистыми и наливаются силой. Он обгоняет всех и приходит к финишу первым. Ему достаются цветы, восторженные крики болельщиков и золотая медаль.

Камера показывает бассейн. Уточки и бегемот все плывут...

На экране появляется лозунг:

**ХОЧЕШЬ БЫТЬ ПОБЕДИТЕЛЕМ –  
СТАВЬ ПЕРЕД СОБОЮ ПРАВИЛЬНУЮ ЦЕЛЬ!**

Такой сценарий не могут написать люди, равнодушные к будущему своей компании.

Когда в ходе обучения сотрудникам компании дается возможность взглянуть со стороны на каждодневную деловую практику,

они начинают не только лучше понимать стратегию компании, но и свою роль в процессе ее реализации.



**Рассказывает И.Е.Дудник, руководитель службы персонала компании «Русьимпорт»<sup>80</sup>**

«По нашим наблюдениям, подтвержденным цифрами и фактами, после проведения с торговыми представителями активного тренинга в течение 2-3 дней, объемы продаж возрастают в среднем на 10-15%. Это зафиксированная цифра, на которую мы ориентируемся.

Тренинг повышает мотивацию людей. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Поэтому торговые представители после тренинга 3-4 месяца находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим мы разрабатываем программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил в компаниях примерно один раз в квартал. Этим мы стараемся поддерживать эмоциональное состояние торговых представителей в некотором напряжении».

Трудно переоценить мотивирующее воздействие на работников программ, ясно демонстрирующих им возможности профессионального и карьерного роста, существующие в организации. Огромное число компаний во всем мире давно это поняли и активно используют в практике своей работы с персоналом.

В сети магазинов оптовой торговли «МЕТРО» информация о каждом повышении сотрудников обязательно размещается на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

---

<sup>80</sup> УП. 2002, № 8, с. 6-14.

В компании *Philips* разработали программу развития талантливых сотрудников, начиная с ранних ступеней их карьеры. Успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов посылают в международные центры развития компании, где они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками *Philips*. После того как эта программа была запущена, было проведено исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Глава представительства *Philips* по России и Белоруссии Тон ван Молл считает: «Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!».



**Рассказывает Наталья Туркулец, директор отдела по работе с персоналом компании ConocPhillips:**

«Одна из основных мотивационных схем в нашей компании построена на системе долгосрочного планирования карьеры, которая позволяет произвести оценку сотрудника как им самим, так и супервайзером, по 23 важным параметрам (профессиональные знания, понимание бизнеса, умение взаимодействовать с коллегами, умение создавать команду, работать в ней и многое другое). Результат оценки — составление дальнейшего плана развития».

Опыт компании «Русский алюминий» показывает, что программа развития перспективных работников может иметь достаточно высокий мотивирующий эффект.



**Опыт лучших компаний**

**Развитие сотрудников в компании «Русский алюминий»<sup>81</sup>**

Одна из задач службы персонала — оказание помощи работникам компании в преодолении трудностей на пути их профессионального и карьерного роста, выявле-

<sup>81</sup> «Управление персоналом», 2002, № 8, с. 33-34.

нии хорошо образованных, честолюбивых, энергичных и инициативных специалистов. Людей, нацеленных на успех, работающих с полной самоотдачей, не останавливающихся на достигнутом, генерирующих новые идеи и постоянно повышающих уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений. ...Для поиска таких людей, создания оптимальных условий, позволяющих раскрыться их таланту, была создана программа «Золотой резерв компании «Русский алюминий»». Цель программы: создание высокопрофессионального, лояльного и мотивированного управленческого звена компании.

Основным критерием отбора было желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен, расти в профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице, зная, что путь к вершине – это не только полоса побед, но и тяжелый труд.

Стать кандидатом в состав «Золотого резерва» может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: ФИО, должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, – это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролизником или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером – совершенно не важно.

Вполне логично, что среди заявившихся будут и случайные люди, и те, кто направит заявку от скуки, или просто «... а почему бы не попробовать?». Чтобы минимизировать количество таких людей, для всех кандидатов установлен предварительный отбор.

После предварительного отбора начинается следующий этап. Кандидаты (теперь они уже называются резервистами) приезжают в Москву на двухдневную конференцию.

Первый день конференции – встреча с топ-менеджментом Компании. На этом этапе люди практически



рождаются заново. Эффект от встречи просто поразительный. Как уже упоминалось выше, «РусАл» - компания новая, и сотрудники заводов, входящих в холдинг, еще не ощущают себя сотрудниками «Русского алюминия». Все они пока сотрудники Братского, Красноярского, Саяногорского, Новокузнецкого алюминиевых заводов, Ачинского и Николаевского глиноземных комбинатов и т.д. Порой у себя на предприятии они не до конца понимают необходимость проведения программы, ее значимость, прежде всего, для каждого из них. И вот когда высший менеджмент компании рассказывает им, что это всерьез и надолго, что необходимо по-новому смотреть на себя и на алюминиевый бизнес, что необходимо постоянно изменяться и двигаться вперед, чтобы не отставать от ведущих мировых производителей алюминия, у людей просто загораются глаза.

Но, как известно, помимо энтузиазма, необходимы еще и знания, и умения, и навыки. Для такого обучения привлекаются тренеры московских тренинговых компаний, которые выезжают непосредственно на предприятия. На первом этапе подготовки у резервистов развивают навыки личной эффективности менеджера: как оптимально организовывать собственную деятельность, как повысить работоспособность, как эффективно управлять собственным временем, как организовывать команду и успешно управлять ей и многое другое, что необходимо в нелегком труде управленца

По окончании тренинговой подготовки резервисты будут стажироваться, перенимать лучший опыт как на зарубежных предприятиях, так и на предприятиях холдинга. На сегодняшний день в общем списке «Золотого резерва» около 300 фамилий. Все эти люди были участниками московских конференций «Золотого резерва», все общались с топ-менеджментом компании. На учебных площадках предприятий начата тренинговая подготовка резервистов.

Сотрудники предприятий, участвующих в программе «Золотой резерв», отличаются высокой лояльностью, же-

**ланием и готовностью проводить изменения и работать по-новому, мобильностью в плане смены места работы.**

Также для повышения мотивации сотрудников используется обучение на программах MBA. «Оплачивая получение бизнес-образования, — говорит директор по персоналу «ВымпелКома», — мы даем менеджеру знания, которые будут способствовать достижению целей компании, предоставляем льготы, повышающие лояльность сотрудника, и одновременно заключаем соглашение, в соответствии с которым менеджер обязан работать в компании в течение года после окончания программы. Таким образом, у «ВымпелКома» появляется дополнительная возможность удерживать наиболее перспективных сотрудников».

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Задание для анализа

**Оцените готовность организации побуждать своих работников к развитию**

	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Берет ли ваша организация на себя какие-нибудь конкретные обязательства относительно профессионального роста и развития своих сотрудников?	<input type="checkbox"/>
2. Проявляет ли ваша организация желание тратить деньги на развитие своих сотрудников?	<input type="checkbox"/>
3. Охотно ли ваша организация производит изменения, способствующие профессиональному развитию своих сотрудников?	<input type="checkbox"/>
4. Поддерживает ли ваша организация лидеров, желающих принимать трудные решения, необходимые для того, чтобы обеспечить профессиональное развитие своих сотрудников и для того, чтобы способствовать повышению эффективности самой организации?	<input type="checkbox"/>

5. Решая вопросы продвижений и назначений, обращают ли в вашей организации основное внимание на то, как выполняется работа возможным кандидатом на имеющиеся вакансии, на его достижения, а не на его должность или звание?	<input type="checkbox"/>
6. Обеспечивает ли ваша организация благоприятные возможности для профессионального роста своих сотрудников?	<input type="checkbox"/>
7. Обладают ли лидеры в организации ясным видением перспектив развития бизнеса?	<input type="checkbox"/>
8. Способны ли лидеры в вашей организации делиться своим видением перспектив развития бизнеса со своими подчиненными?	<input type="checkbox"/>
9. Ставит ли ваша организация перед собой сложные цели, которые выступают в качестве ориентиров, оказывающих позитивное влияние на всех работников?	<input type="checkbox"/>
10. Готовы ли лидеры в вашей организации поступиться собственной выгодой, собственными интересами для того, чтобы содействовать профессиональному развитию и успеху своих подчиненных?	<input type="checkbox"/>



### Ситуация для анализа<sup>82</sup>

«Харбор Машинз» – один из мировых лидеров в области производства и обслуживания инженерного оборудования, начал свои операции в Советском Союзе еще в конце 80-х годов. Будучи одним из первых иностранных инвесторов, преследующим активную стратегию приобретения существующих операций, компания создала к середине 90-х разветвленную сеть филиалов по продаже, монтажу и обслуживанию оборудования на территории России и Украины, а также построила два современных завода. Российское отделение «Харбор Машинз» управлялось региональным директором, который жил в Москве и подчинялся

<sup>82</sup> Шекшня С. Как это сказать по-русски?

находившемуся в Вене вице-президенту компании по Восточной и Центральной Европе.

Особое внимание западные менеджеры уделяли созданию эффективной системы внутриорганизационной коммуникации. В российском филиале издавалась ежеквартальная газета, распространявшаяся среди всех шести тысяч его сотрудников, регулярно проводились совещания руководства различного уровня, функционировал Интранет. В 1998 году по рекомендации высшего руководства «Харбор Машинз» было принято решение о внедрении в России системы «обратной связи» с рядовыми сотрудниками компании, называвшейся «Диалог». В основе концепции «Диалога» лежала идея о необходимости предоставления всем сотрудникам возможности регулярно получать ответы на возникающие у них вопросы, а также делать предложения по улучшению работы компании, сохраняя при этом анонимность и обезопасив себя от потенциальных неприятностей. Технология «Диалога» предельно проста – в наиболее посещаемых местах компании устанавливаются специальные ящики и выкладываются отпечатанные в типографии формы обращений. Желающие задать вопрос или сделать предложение сотрудники заполняют форму и бросают ее в ящик, ключ от которого имеется только у специально назначенного администратора «Диалога», или отправляют ее по почте тому же администратору (адрес которого напечатан на прилагаемом к форме конверте с маркой). Администратор перепечатывает вопрос, удаляя детали, которые могли бы выдать личность обратившегося, и направляет его руководству для ответа. Ответ должен быть получен в течение десяти дней и может быть опубликован в газете компании или направлен только на домашний адрес задавшему вопрос сотруднику в зависимости от содержания вопроса, конфиденциальности и т.п.

Система «Диалог» была впервые введена в американском филиале компании в начале 1990-х годов, затем распространена на Западную Европу и Латинскую Америку. Программа практически сразу стала очень популярной, особенно в США, и принесла немало эффективных предложений по улучшению деятельности компании.

Администратором «Диалога» в России была назначена Валентина Голодец, работавшая менеджером в отделе человеческих ресурсов. Валентина с большим энтузиазмом взялась за новый проект, видя в нем эффективное средство улучшения коммуникации в компании. Рассказывает Валентина: «Когда я узнала, что у нас предполагается внедрить «Диалог», - очень обрадовалась. Я слышала об этой программе давно и считаю, что это именно то, что нам нужно. Дело в том, что в нашей компании, несмотря на все программы обучения и развития, существует своего рода информационный вакуум между высшим руководством и рядовыми сотрудниками. «Большие боссы» часто не представляют себе, о чем говорят простые рабочие и служащие, не знают, какую реакцию вызывают те или иные решения, а следовательно, не могут эффективно управлять компанией. В то же время рядовые сотрудники полностью лишены какого-либо канала общения с начальством. В советские времена регулярно проводились собрания, потом их отменили, посчитав наследием коммунистического режима, а нового ничего не придумали. Поэтому я была сторонником «Диалога» с самого начала. Каково же было мое удивление, когда мы впервые обсуждали внедрение этой программы на совещании руководства. Тогда генеральный директор коротко сказал о принятом решении внедрять «Диалог» в России и передал мне слово для рассказа о самой программе. Выслушали меня не перебивая, а потом такое началось... даже вспомнить страшно. Как они возмущались: «Мало нам первого отдела было, теперь создаем систему всеобщей слежки... Да вы знаете, что они там напишут? Что мы с вами бездельничаем, а они вкалывают и ничего за это не получают. Им только дай возможность побазарить... Сначала «Диалог», потом профсоюзы голову начнут поднимать, а там уж и до выборности руководителей недалеко». Правда, так думали не все, были на совещании и те, кто поддерживал программу. Интересно, что большинство линейных руководителей выступали резко против, а многие функциональные директора были настроены положительно. Может быть, потому, что они руководят более образованными сотрудниками? Не знаю, но в конце концов было принято решение начать внедрение «Диалога» с московских операций.

Три месяца назад мы установили восемь ящиков «Диалога» в наиболее посещаемых местах компании: на заводе, в штаб-квартире,

в офисах региональных управлений, в центре сервисного обслуживания; выпустили специальный номер внутренней газеты, в котором я подробно рассказала о целях «Диалога», о том, как им пользоваться, какие вопросы задаются в филиалах компании в других странах, как материалы «Диалога» используются для повышения эффективности операций. В течение недели я провела четырнадцать встреч с руководителями среднего звена и еще раз подробно обсудила все эти вопросы. Казалось, сделано все, что нужно, а в результате... Первый вопрос поступил только через двадцать дней, а всего за три месяца существования программы я получила пять вопросов. И это от более чем двух тысяч сотрудников! Да какие вопросы! Три о том, когда руководство компании произведет повышение заработной платы, оставшейся практически неизменной с августа 1998-го, один о том, на чьи деньги генеральный директор строит себе дачу, и один - требование предоставить квартиру работнику с 20-летним стажем. Мы ведь этих квартир уже лет пять не даем, все это прекрасно знают, ан нет, пишут. Неужели наши скептики были правы, и «Диалог» нам ничего хорошего не принесет? Я все-таки в него верю. Мы ведь такие же люди, как американцы, бразильцы или чехи, почему у них работает, а у нас не должно? Неправильно это».



Почему в российском отделении компания «Харбор Машинз» не получила ожидаемой отдачи от программы «Диалог»? Что надо было бы сделать для того, чтобы программа заработала?



Ситуация для анализа

### Оценка в General Electric<sup>83</sup>

В конце концов мы остановились на методике, которую назвали «кривая жизнеспособности». Каждый год мы просили всех высших руководителей *GE* оценить сотрудников своих подразделений. По

---

<sup>83</sup> Шекшня С. *Kak eto skazat' po-russki?*

сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20%, кого – к жизненно важным средним 70% и, наконец, кого - к худшим 10%. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому – всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С.

Класс А – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс В – сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера – помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два-три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60-70% представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.



**Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.**



## ГЛАВА 14.

# КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура, возможно, является самым сильным катализатором, а в случаях неудач – самым большим тормозом в деле реализации стратегических планов, выработанных руководством.

"Организационная культура" – все еще слишком неопределенный термин для описания всего, что лежит за видимой жизнью организации, за поведением людей, их работой, их отношениями и в конечном счете – финансово-экономическими результатами. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем определением, что культура организации – это воплощение отношения работников компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям, которые проявляются в их поведении. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.



**Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством членов организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации.**

Может ли руководство игнорировать культуру своей компании? Распространенный ответ: «Конечно, может, и в большинстве компаний так и делается – и ничего, живут». Но при этом следует иметь в виду, что культура оказывает свое действие независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Организационная культура является одной из важнейших составляющих работы каждой организации. Любая организация, реализуя выбранную стратегию, начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые не соответствуют ее культуре, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия же, соответствующие сложившейся организационной культуре, будут приниматься людьми с большей готовностью. Основные возможности развития для многих организаций лежат именно в области культурной политики. И победы добиваются те руководители, которые могут сделать так, чтобы организационная культура работала на поддержку и успешную реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании.

Организационная культура может и должна быть важным и мощным инструментом при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством, не должно ограничивать себя такими традиционными вопросами, как управление финансами, сбыт и маркетинг, производство и т.п. Эффективность руководства достигается выстраиванием культурных систем, которые будут создавать условия для формирования у работников приверженности своей организации, заинтересованного отношения к делу и такого поведения, которое максимально работает на успешное достижение поставленных перед ними целей. Такая культура обеспечит полное раскрытие потенциала людей в интересах организации.

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГКУЛЬТУРЫ

Ядром оргкультуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации.

Если руководство решило заняться целенаправленным формированием оргкультуры, то в первую очередь придется решить вопросы стратегии, то есть решить, в каком направлении будет двигаться организация, какие задачи решать и при помощи каких средств. Только после этого можно более или менее определенно формулировать те ценности, которые будут отвечать целям организации и которые будут положены в основу культуры фирмы.



Рис. 14-1. Структура организационной культуры

### Ценности

Один из первых образцов системы корпоративных ценностей был создан в США давно, еще в 1940-е годы, Робертом Вудом Джонсоном. «Кредо» генерала Джонсона в слегка измененной форме можно и сегодня увидеть в кабинетах большинства менеджеров фирмы *Johnson & Johnson*.



## **Кредо компании «Джонсон и Джонсон»**

Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения — справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами - способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения.

**Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов.**

**И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов.**

На первый взгляд, этот документ выглядит несколько претенциозным (не только для того времени, но и для нашего), тем не менее, руководители фирмы и сегодня заявляют, что он помогает им управлять поведением работников.

Но настоящий интерес к «человеческому фактору» и к роли ценностей, определяющих поведение человека в организации, возник после того, как в США в 1982 г. вышла книга Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках совершенства». Проведя анализ 62 преуспевающих предприятий, авторы пришли к выводу, что преуспевающие предприятия располагали набором четко определенных представлений о ценностях и руководящих принципах. На предприятиях, где дела шли не так блестяще, о ценностях либо вообще не задумывались, либо представления о них не были согласованы с руководящими принципами. Фирмы, представления о ценностях которых исчерпывались достижением производственно-экономических целей, оказывались в худшем финансовом положении. Это открытие привело Питерса и Уотермена к формулированию принципа «ценностного руководства».

После выхода книги в свет она сразу стала бестселлером, и в 80-е годы прошлого века сотни корпораций во всем мире начали

декларировать принципы или ценности, призванные направлять действия их работников. Некоторые из них, вероятно, делали это, просто следуя моде. Другие разрабатывали соответствующие внутрикорпоративные документы, так как считали, что четко определенные принципы и ценности более полезны в условиях быстро меняющегося мира, чем талмуды, содержащие своды правил, предписаний и инструкций для персонала

Значение ключевых ценностей состоит в определении ориентиров, которые формируют менталитет, желательное рабочее поведение и отношения к своей работе и к организации, способствующие успешной реализации выработанных руководством краткосрочных и долгосрочных планов. Отличительным признаком «работающей» системы ключевых ценностей является ее способность воодушевить людей, находящихся на любом уровне организационной иерархии.

Среди основных ценностей различных компаний авторы выявили такие, как: высокое качество обслуживания клиентов, справедливость, внимание к проблемам сотрудников и открытый доступ к информации, стремление к совершенству в своем деле, в своем бизнесе.

«Даймлер» – «Лучший или никакой». Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. Следствием может быть одержимость качеством и сервисом, которая показалась бы стороннему наблюдателю почти невероятным явлением.

*Walt Disney World*: «Каждую минуту мы должны добиваться, чтобы гости получали удовольствие». Служащим постоянно говорят, что если они счастливы и веселы на работе, то и гости будут чувствовать себя так же. На поддержание этих ценностей направлены воодушевляющие фильмы, дружеские беседы для повышения энтузиазма и семейная обстановка, которую руководство стремится поддерживать в компании.

*National Semiconductor* избрала тактику низких цен. С этой целью фирма сконцентрировалась на жесткой ценовой политике, функциональной организационной структуре, культуре, опираю-

щейся на цифры, пуританстве и определенной безжалостности к своим работникам, которые за это получили прозвище «силиконовые животные».

Компания *Intel* опирается на инновации. У нее более-менее жесткая оргструктура, а в культуре ценятся взаимодействие коллег, развитие новых технологий и продукции.

*Advanced Micro Devices*: продажи, сервис и качество.

*McDonald's*: качество, чистота, обслуживание и цена.

*Wal-Mart*: добросовестный труд, эффективность и полное удовлетворение запросов покупателей.

*Food Lion* (сеть супермаркетов с бюджетом 3 миллиарда долларов): трудолюбие, простота и умеренность.

*General Electric*: самое лучшее в мире обслуживание потребителя.

Сегодня многие компании формулируют свои ключевые ценности значительно более подробно.



### Опыт лучших организаций

#### Основные ценности *Ford Motor Company*

Для успеха нашей компании основными являются следующие ценности:

**Люди** – Наши люди – источник нашей силы. Они обеспечивают интеллектуальный потенциал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями являются вовлеченность (заинтересованность) и командная работа.

**Продукция** – Наша продукция – это конечный результат наших усилий (нашей работы), и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.

**Прибыли** – Прибыль – это результирующий показатель того, насколько эффективно мы удовлетворяем потребности наших клиентов в самой лучшей продукции. Прибыль нужна для того, чтобы выживать и расти.

Особенно велика роль культуры при подготовке и проведении организационных изменений – перестройки деятельности организации, когда требуется напряжение сил всех работников. Ключевым вопросом при этом будет следующий: сможет ли руководство найти такие ценности, которые воодушевят работников и заставят их работать с полной отдачей сил?

### **Миссия как высшая цель организации**

*Когда в товарищах согласья нет,  
на лад их дело не пойдет.*

*И.А. Крылов*

Характерной для большинства российских предприятий является ситуация, когда представители управленческой команды имеют существенно различающиеся представления о целях своей организации. Вот, к примеру, только часть ответов на вопрос: «Каковы основные цели вашей организации?», которые дали руководители завода «Химпласт» в г. Саянске:

- получение прибыли;
- выплата зарплаты;
- обеспечение производства;
- сбыт продукции;
- расширение ассортимента;
- погашение долгов;



- бесперебойная работа;
- выпуск качественной продукции;
- увеличение объемов реализации выработанной продукции;
- собрать долги с торговли;
- строгий учет.

Можно видеть, что разные руководители по-разному понимают основную цель своего предприятия. Это ведет к различиям в установлении приоритетов в работе: кто-то в работе основной упор делает на качество, кто-то на ассортимент, кто-то на сбыт. Один рвется в облака, другой пятится назад, а третий тянет в море.

Важно понимать, что для того, чтобы организация успешно двигалась в направлении поставленных целей, все работники должны «тянуть» в одном направлении. Важно определить единое направление усилий и общие цели. Эту задачу решает определение миссии организации.



### Опыт лучших компаний

#### Как все начиналось

В начале 1932 г. один из посетителей попросил г-на Мацуситу, главу крупнейшей японской корпорации *MEI*, уделить ему несколько минут. Мацусита согласился и услышал речь проповедника, желавшего обратиться к нему в свою веру. В своей автобиографии Мацусита писал, что увлеченность и серьезность посетителя произвели на него впечатление, но тем не менее приглашения он не принял. Через десять дней посетитель вернулся, а через несколько недель пришел еще раз. И тогда Мацусита согласился посетить религиозную организацию.

Мартовским утром 1932 г. они выехали из Осаки и через час прибыли в храмовый комплекс секты Тенрикё. Сначала они посетили главный храм, затем зал, посвя-

щенный основателю секты, который еще достраивался, и наконец могилу основателя. После обеда они побывали в школе, в которой училось более 500 учащихся. Ближе к вечеру они посетили принадлежавшую секте лесопилку.

Основное внимание Мацуситы привлекли люди: все рабочие трудились добровольно, не получая зарплаты, но с явным энтузиазмом. «В том, что я видел, — писал Мацусита впоследствии, — было нечто, достойное изучения, — и во всеобщем благоденствии, и в горах древесины, и в энергии и увлеченности, с какими члены секты занимались строительством... и в благочестивой манере каждого верующего, в прилежности учеников школы, которым в будущем предстоит вести других к пониманию учения секты, и в том, как все работало с четкостью часового механизма».

5 мая 1932 г. Мацусита собрал на совещание 168 руководителей и других должностных лиц. Он рассказал о своем знакомстве с сектой Тенрикё и о том, как это заставило его изменить свое видение MEI. Он выдвинул смелое предложение: «Миссия промышленного предприятия должна состоять в преодолении бедности, в избавлении от страданий общества в целом, в том, чтобы сделать людей богатыми».

В качестве примера он привел водопроводную воду. «Вот, — сказал он, — жизненно необходимый продукт, производство и распределение которого настолько дешево, что он доступен практически каждому. Вот к чему должен стремиться предприниматель и промышленник: сделать все продукты столь же неисчерпаемыми и дешевыми, как водопроводная вода. Когда это будет достигнуто, бедность на земле исчезнет».

«Достижение этой цели, — сказал он собравшимся, — несомненно, потребует многих лет, возможно, двух или трех столетий. Но эта отдаленность перспективы не должна мешать ее осознанию. Все великие идеи трудны для воплощения. Жизнь становится лучше только благодаря видению горизонтов и готовности людей браться за амбициозные проекты».

«С сегодняшнего дня эта далекая мечта, это священное призвание станет нашим идеалом и нашей миссией, а ее осуществление – обязанностью каждого из нас, – писал Мацусита. – Я надеюсь, что колы скоро судьба привела нас в *Matsushita Electric*, выполнение этой миссии станет нашей общей радостью и ответственностью».

Миссия – это убеждения и принципы, разделяемые персоналом компании. Миссия для организации – это по сути то же самое, что смысл жизни для человека. Определить смысл своей жизни для многих людей – очень трудная задача, таким же трудным делом является формулирование миссии организации. Миссия, которую знают и разделяют работники компании, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.



### Опыт лучших компаний

#### Миссии ведущих компаний

“Сделать людей счастливыми” - Walt Disney

“Дать женщинам неограниченные возможности” - Mary Kay Cosmetics

“Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым” - Wal-Mart

“Помочь ведущим корпорациям и правительствам добиться еще большего успеха” McKinsey & - Company

“Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества” - Sony

Разные организации по-разному подходят к формулированию своей миссии. В некоторых случаях предлагаются весьма сжатые формулировки стратегической миссии, в других случаях они довольно подробны и структурированы. Да и, на самом деле, далеко не каждая организация дорастает до формулировки своей миссии.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач.

1. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
2. Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.
3. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения.

Один из ведущих консультантов, автор многих бестселлеров по управлению, Дж. Коттер, предложил следующие принципы формирования видения (миссии).

1. Видение должно быть простым.
2. Для убедительности и развития понимания необходимо использовать метафоры, аналогии, примеры — все то, что упрощает понимание и помогает достигать точности передачи идеи и ее интерпретации.
3. Использовать как можно большее количество коммуникативных каналов для передачи видения заинтересованным людям.
4. Постоянно повторять основные идеи до достижения полного взаимопонимания.

5. Не противоречить себе, не допускать расхождения между словом и делом.
6. В случае проявления непоследовательности в проведении программы обязательно детально и своевременно объяснять людям причины. Иначе можно потерять доверие и заинтересованность персонала.

Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Они являются вехами на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

### **Система отношений**

На основе ценностей и приоритетов, которые формируются у работников в процессе работы в организации, у них складывается и система отношений к различным аспектам их работы: отношение к руководству, к коллегам, к труду, к собственному профессиональному развитию, к клиентам, к улучшениям в работе и др. В совокупности эта система отношений и формирует то, что мы называем менталитетом – отношение к работе, которое доминирует у большинства персонала организации.

### **Нормы, правила поведения**

Нормы и правила поведения устанавливают требования к тому, какое отношение к работе и какой тип поведения является приемлемым для организации. Обычно такие требования зафиксированы в правилах внутреннего трудового распорядка или других документах, регламентирующих поведение работников.



Приведем пример такого документа.

### **Кодекс трудовой этики работников торговой компании**

Наша Торговая компания разворачивает в городе сеть первоклассных супермаркетов. Наши супермаркеты – это новые возможности выбора, новые предложения качественных товаров и услуг для широкого круга потребителей.

Только люди, работающие в компании, способны обеспечить ее успех и достижение поставленных целей. Компания стремится в своей деятельности максимально учитывать интересы своих работников и чувствует свою ответственность перед людьми, работающими в разных ее подразделениях. Каждый рассматривается как личность, достоинство и заслуги каждого работника не остаются незамеченными.

КОДЕКС создан для того, чтобы ясно и просто сформулировать принципы работы и поведения тех, кто приходит работать в Торговую компанию, а значит - разделяет цели и задачи, стоящие перед компанией. Вот эти принципы:

- В своей работе мы исходим из того, что мы несем ответственность перед нашими покупателями за качество предлагаемых товаров и уровень обслуживания. Наши товары и наше обслуживание должны быть только самого высокого качества.
- Мы можем быть удовлетворены своей работой лишь при том условии, если наши клиенты будут приходить к нам снова и снова, чтобы приобрести наши товары и получить удовольствие от хорошего обслуживания.
- Мы постоянно боремся за снижение наших издержек для поддержания на должном уровне конкурентоспособности наших товаров и услуг, для поддержания разумных цен.
- На каждом рабочем месте мы отвечаем за всю компанию, ибо по любому из нас судят обо всех, кто

работает в Торговой компании.

- Мы стремимся быстро и точно выполнять все просьбы клиентов, доброжелательно отвечать на их вопросы.
- Мы уверены в том, что, работая вместе, внося свой вклад в достижение целей компании, мы создаем себе гарантированные рабочие места сегодня и в будущем.
- Мы можем свободно выражать свои мысли и вносить предложения, ибо недомолвки и ложь подобны ржавчине, которая разъедает коллектив изнутри.
- Все, чем мы пользуемся, так или иначе работает на наше благосостояние. Поэтому мы бережно относимся к товарам, инвентарю и оборудованию.
- Мы готовы экспериментировать с новыми идеями и учимся на неудачах. Каждый имеет право на ошибку, важно лишь не повторять уже допущенные ошибки.
- Мы понимаем, что увеличение размеров оплаты нашего труда находится в прямой зависимости от того вклада, который мы вносим в увеличение доходов, получаемых компанией.
- Если мы действуем в соответствии с этими принципами, то не только каждый работник, но и компания в целом смогут получить хороший доход.

В компании *Media Arts Group* внутрикорпоративный свод правил вывешен на корпоративном сайте. В его написании участвовали первое лицо, PR-отдел и служба персонала. Правила представлены для персонала в довольно шуточной форме. Они не навязываются, а просто культивируются в свободном режиме, формируют атмосферу в компании. Считается нормальным следовать им. Например, в нашей компании принято называть всех на “ты” и по имени; не стучать в кабинет, где сидит больше двух человек, а если там двое и меньше, то стучать, и т. д.

Но не только официально зафиксированные правила определяют поведение сотрудников организации. Существуют и неписанные нормы, которые могут оказывать заметное влияние на производи-

тельность труда работников, на их отношение к своей работе, к руководству и многим другим аспектам труда в организации. Помните хотя бы классические Хоторнские исследования, в которых было показано, что групповые нормы могут сдерживать рост производительности труда (глава 2).



### **Какие правила заставят футболистов не скрывать свои травмы?**

В футбольной команде *San Francisco Forty Niners* существует правило, согласно которому травмированный игрок стартового состава после выздоровления всегда имеет право занять свое место именно в этом составе, независимо от того, насколько удачно играл в его отсутствие заменивший его футболист. Это правило введено для того, чтобы у травмированных игроков не возникало желания скрывать свои травмы. Несомненно, клуб сталкивается с искушением сделать исключения из этого правила, особенно в случаях очень хорошей игры запасных игроков, но такие исключения подорвали бы у игроков доверие к тренерам. Зная о том, что клуб берет на себя определенные обязательства, игроки, в свою очередь, чувствуют большую свою ответственность за выполнение предъявляемых к ним требований.

В *Walt Disney World* уже много лет используют учебники и стенды с правилами поведения для сотрудников. Вот несколько правил.

Во-первых, мы всегда сохраняем дружескую улыбку как среди гостей, так и в общении друг с другом.

Во-вторых, мы используем дружелюбные формулы вежливости. Фразы «Можно вам помочь?», «Спасибо», «Удачного дня», «Хорошо вам провести оставшееся время!» и многие другие являются частью нашего ежедневного рабочего лексикона.

Правила поведения для работников пытаются сформировать особое отношение у сотрудников как к своей работе, так и к по-



сетителям, и друг к другу. Постоянно подчеркивается, что сотрудники «находятся на сцене», «Вас приняли играть роль, а не выполнять работу, – записано в руководстве для новичков, – наши зрители – это Гости, а не посетители... а мы как члены актерской группы – *Хозяева и Хозяйки*». При этом все новички знают, что ярлык «Диснейленд» имеет подтекст несерьезности и искусственности, и полная уверенность в значительности Диснейленда будет таким же отклонением от нормы, как и полное ее отрицание.

Мэри Кей Эш, основательница *Mary Kay Cosmetics*, требовала, чтобы ее продавцы излучали энтузиазм. Они должны произнести «клятву энтузиазма» и спеть песню «У меня есть энтузиазм а-ля Мэри Кей». Люди, неспособные следовать данному правилу, не удерживаются в компании. Так, одна студентка, работавшая консультантом в *Mary Kay Cosmetics*, уволилась оттуда, потому что считала, что правила были глупыми: «Я не могла заставить себя выглядеть достаточно счастливой и преисполненной энтузиазма».

В организациях, нацеленных на развитие и инновации, важны нормы, регулирующие согласие с чужим мнением, определяющие отношение к спорам и защите собственной точки зрения. Во многих организациях спорить на людях считается невежливым. Все противоречия согласовываются наедине. А корпорация *Intel*, наоборот, проводит политику «конструктивной конфронтации», которая побуждает работников прямо выражать свое несогласие, если они считают правильным иное решение, другой подход и т.п.

Однако руководящие принципы и взгляды высшего руководства порой очень сильно отличаются от повседневных взглядов и норм тех, кто находится на более низком уровне подразделения или организации. Первые отражают убеждения высшего руководства о том, как должны обстоять дела. Последние определяют, как дела делаются на самом деле.

Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (табл.7-1).

**Примеры позитивных и негативных ценностей**

<b><i>Позитивные ценности</i></b>	<b><i>Негативные ценности</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа может быть выполнена только на отлично</li> <li>• В споре рождается истина</li> <li>• Интересы потребителя превыше всего</li> <li>• Успех компании – это мой успех</li> <li>• Работа в компании – это возможность творчества и самореализации</li> <li>• Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе</li> <li>• Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям</li> <li>• Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак</li> <li>• Не высовывайся</li> <li>• Хорошо работать – это не самое главное в жизни</li> <li>• Покупатели (клиенты) – случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе</li> <li>• Всю работу не переделать</li> </ul>

**Внешние проявления культуры**

Хотя считается, что культуру организации нельзя потрогать руками, она всегда проявляется во вполне материальных вещах, таких как специфический язык, используемый членами организации, манера одеваться, вести себя и т.п. Часто о характерных особенностях организационной культуры мы будем судить не по ценностям, представленным в красочных буклетах, в плакатах, развешанных в компании, а по реальному поведению сотрудников, руководителей, по тому, что они говорят, как они ведут себя, как они взаимодействуют друг с другом.

Рассмотрим следующие «материальные» проявления культуры:

- фольклор;
- герои организации;

- язык;
- внешний вид и одежда;
- традиции, церемонии и ритуалы.

### Герои организации

Ценности, как правило, передаются не путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются, распространяются и культивируются в неформальном общении.

В любой организации есть свой фольклор. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.



### Опыт лучших организаций

#### **Истории, поддерживающие ключевые ценности Nordstorm**

В сети универмагов *Nordstorm* существует правило, предписывающее доброжелательно относиться к возврату покупателями ранее приобретенных товаров и не требовать доказательств факта покупки. При обучении новых работников этому правилу им, как правило, рассказывают историю про одного продавца, который без всяких вопросов оформил возврат на комплект старых изношенных автомобильных шин, хотя *Nordstorm* никогда шинами не торговал. Этот рассказ дает всем новичкам ясно понять, что ориентация на удовлетворение запросов покупателей – основной принцип работы *Nordstorm*, и помогает им запомнить это правило раз и навсегда.

Культурные ценности реализуются в поведении и работе людей, и люди являются носителями культурных ценностей. Вот почему и для понимания сложившейся культуры организации, и для фор-

мирования желательной культуры важно найти работников, проявляющих нужное отношение к делу, к организации, к руководству, к коллегам и потребителям. Когда говорят о «героях», имеют в виду сотрудников, не только добившихся выдающихся результатов в работе, но и демонстрирующих нужное поведение, отвечающее ключевым ценностям организации.

Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость успеха,
- дают образцы для подражания,
- устанавливают стандарты работы,
- мотивируют исполнителей,
- укрепляют чувство приверженности.



### Опыт лучших организаций

#### **Герои Armstrong International**

Дэвид Армстронг, президент компании Armstrong International, начал с активной охоты за историями. Он требовал и просил других делать то же самое...и награждал, если они это делали.

Истории вроде: девушка... работающая без контроля на грузовом терминале в 3 часа ночи ... прошедшая ради клиента лишнюю милю. Или: пожилой сотрудник в бухгалтерии, без посторонней помощи блестяще разобравшийся в запутанной ситуации... и сохранивший для фирмы ключевого клиента.

Армстронг систематизировал эти истории и развесил их на стенах – наряду с портретами героев – по всему предприятию. Затем переработал истории во «внутреннее руководство». Единственное в его компании. «Руководство по работе» Армстронга – это книга расска-

**зов: хроника того, «Что мы делаем, чтобы наилучшим образом служить нашим покупателям, сослуживцам и поставщикам».**

В качестве героев историй, имеющих хождение во многих компаниях, выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты, отвечающие интересам организации. Так, на фирме «Фрито-Лэй» рассказывают истории о людях, которые с огромным трудом пробивались через грязь и снежные заносы, под дождем и градом для того, чтобы выполнить заказы по доставке картофельных чипсов в магазин, чтобы поддержать 99,5%-ный уровень доставки заказов (то есть срыв всего лишь одного заказа из двухсот) – предмет особой гордости и источник успеха «Фрито».



**Говорит Роберт Стоун, агент по изменениям в Министерстве обороны США:**

«Некоторые ищут, что идет не так, и пытаются исправить это. Я же ищу, что идет правильно, и пытаюсь отталкиваться от этого».

«Идите. Смотрите. Увидьте потрясающие конкретные образцы нового пути... созданные людьми вроде вас. Пойдите и создайте собственную версию (только еще энергичнее). Видите: это осуществимо!»

В *Microsoft* рассказывают истории про сотрудников, чье горение на работе приводило к тому, что они не уходили с нее и ночевали под столом в своем офисе. Часто героями являются сотрудники, сделавшие головокружительную карьеру или быстро разбогатевшие благодаря работе в данной организации.

Главным героем историй в «Майкрософт», конечно же, является Билл Гейтс. «Билл никогда не спит. Он постоянно ищет новые источники дохода, даже если уже существующие продукты привлекают полноводные денежные реки».

Сам Билл поощряет анекдоты о себе и своей компании.



### **Анекдоты от Microsoft**

Если вы застрянете в лифте с Тимоти Макваем, Саддамом Хусейном и Биллом Гейтсом, имея всего две пули в пистолете, в кого надо выстрелить?

В Билла два раза. Второй раз просто для верности.

\*\*\*

Вызвал к себе Бог Билла Клинтона, Бориса Ельцина и Билла Гейтса и сказал им, что ему очень не нравится то, что происходит в нашем мире. А поскольку все так плохо, он истребит Землю через три дня. Каждому из троих позволено вернуться назад на Землю и рассказать об этом своим ближним.

Билл Клинтон собрал совещание.

– У меня для вас есть две новости – хорошая и плохая. Сначала хорошая – Бог существует. Плохая новость – он собирается уничтожить Землю через три дня.

Борис Ельцин вернулся и в обращении к народу сказал:

– У меня есть две новости – плохая и очень плохая. Во-первых, Бог существует. Во-вторых, он собирается уничтожить Землю через три дня.

Билл Гейтс вернулся и сказал своему персоналу:

– У меня есть две новости – хорошая и очень хорошая. Во-первых, Бог считает меня одним из трех самых важных людей в мире. Во-вторых, вам не надо исправлять баги в Windows-95.

\*\*\*

На автомобильной выставке Гейтс сравнивает компьютерную индустрию с автомобильной промышленностью: «Если бы *General Motors* следил за технологиями так же, как компьютерная индустрия, мы бы все ездили на автомобилях по двадцать пять долларов, которые проезжают тысячу миль на одном галлоне бензина».

Менеджер из *General Motors* парировал: «А вы бы хотели, чтобы ваш автомобиль ломался два раза в день?»

Автомеханик, стоявший рядом, заметил: «Я, конечно, хотел бы, чтобы мой автомобиль вообще не ломался, а если бы и ломался, то чтобы его можно было исправить, просто закрыв все окна, выйдя из него на пару секунд, запустить его заново и открыть все окна.

\*\*\*

Проходит соревнование по гребле между *Microsoft* и *IBM*. *Microsoft* выиграл гонку, поэтому группе специалистов *IBM* предлагалось найти причину проигрыша. Комитет обнаружил, что на лодке *Microsoft* семь человек гребет, а один командует. В команде *IBM* семь человек командует, а один гребет. Группа специалистов *IBM* сделала вывод: гребцу следует прилагать больше усилий.



**Говорит один из лучших консультантов по управлению, Том Питерс<sup>84</sup>:**

**«Найдите героев. Проводите демонстрации. Рассказывайте истории.**

Нам нужны герои: живые модели захватывающего нового образа действий.

Нам нужны демонстрации: осязаемое доказательство того, что этот захватывающий новый образ действий, несомненно, реализуем.

Нам нужны истории: Захватывающие Сказки, будоражащие воображение ...»

Истории ... это адреналин, оживляющий мыслительный процесс.

Истории... дают нам разрешение действовать.

Истории ... это фотографии того, кем мы собираемся стать.

Истории... вызывают эмоциональный отклик.

Истории ... соединяют.

Истории... это мы.

<sup>84</sup> Том Питерс. Представьте себе! – Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004, с. 218-219.

**«Чтобы понять, как это работает в больших масштабах, представьте людей, сидящих на галерее в здании Конгресса во время обращения президента «О положении нации». Эти герои – воплощение центральных пунктов национальной повестки дня. Забудьте абстрактную идею героизма: вот, рядом с Лорой Буш сидит ветеран службы 911 из нью-йоркского Управления пожарной охраны: он представляет наш образ жизни, нашу решимость в войне с терроризмом».**

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться из уст в уста истории не только про настоящих героев, добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» – людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

## **Язык**

Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти что иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Сюда же можно отнести и форму обращения сотрудников друг к другу. Так, в некоторых организациях, подчеркивающих демократичность отношений, все сотрудники включая руководителей обращаются друг к другу по имени и на «ты», в некоторых – по отчеству и на «ты», в некоторых – по имени- отчеству независимо от возраста. Иногда бывает достаточно услышать, как люди обращаются друг к другу, чтобы понять, с организацией какого типа мы имеем дело.



## Требования к внешнему виду и одежде

Культура организации проявляется также и в том, как выглядят ее сотрудники, как они одеваются, как причесываются, каковы требования к макияжу и т.п. Некоторые организации очень жестко регламентируют требования к внешнему виду сотрудников. Например, в *Walt Disney Enterprises* на работу могут попасть только белокожие юноши и девушки, которым чуть за двадцать, с чистой кожей, выше среднего роста и худощавые, с хорошими зубами, с хорошей осанкой. Усы и борода, длинные волосы, замысловатой формы очки и серьги запрещены для мужчин, а девушки не должны начесывать волосы, не должны носить модных украшений и не пользоваться яркой косметикой. Все сотрудники должны выглядеть аккуратно и подтянуто, униформа должна быть опрятной, обувь – начищенной, а настроение – всегда приподнятым, при этом на лице должно быть выражение собственного достоинства: никакого плохого настроения или пошлой вульгарности в Диснейленде.

Для организаций, предъявляющих еще более высокие требования к сервису, внешний вид обслуживающего персонала является одним из условий эффективности бизнеса. Детально прописанные требования к внешнему виду вытекают из высочайших стандартов обслуживания



### Правила «Гранд Отеля Европа Kempinski» (Санкт-Петербург)

Внешний вид создает для гостя первое впечатление о вас как о представителе «Гранд Отеля Европа». Поэтому вы должны позаботиться о том, чтобы выглядеть опрятным и чистым, чтобы ваши волосы были чистыми и аккуратно причесанными. Если (у девушки) волосы длиннее плеч, они не должны падать на лицо и должны быть закреплены черной лентой или заколкой. Лица мужчин должны быть чисто выбриты, усы и бороды (бороды могут носить только работники, не контактирующие с гостями) — ухоженными. Обувь должна быть

удобной, в хорошем состоянии и быть начищенной до блеска. Всегда следите за тем, чтобы выглядеть готовым к работе, проснувшимся и свежим. Запах вашего тела должен быть приятным и свежим. Средства личной гигиены должны применяться в меру и не раздражать. При выполнении работы, вызывающей обильное потоотделение, обязательно пользуйтесь дезодорантом и регулярно принимайте душ. В отеле имеется достаточное количество душевых, так что никакие отговорки не принимаются. После посещения туалета вымойте руки с мылом. Выкурив сигарету, почистите зубы или пожуйте мятную конфету перед тем, как вернуться на рабочее место. Дыхание всегда должно быть свежим и не раздражающим.

Форму выдадут вам в первый день вашей работы. Ее необходимо носить во время работы. Вы обязаны обеспечить, чтобы ваша форма всегда была чистой, отглаженной и опрятно выглядела. Чистую форму вам выдадут в прачечной по мере необходимости в обмен на грязную. Форму нельзя выносить из здания. Вы должны носить полную форму, что включает и именную значок. Следите, чтобы значок с вашим именем всегда был на месте, чтобы гость мог обратиться к вам по имени.

Женщины должны носить чулки нейтрального или черного цвета, мужчины — черные носки. Сотрудникам некоторых подразделений отель выдает обувь; одна пара рассчитана на срок не менее шести месяцев. Всем остальным рекомендуется носить личную обувь в соответствии со стандартами подразделения. Работники, работающие с гостями или в гостевой зоне, должны носить закрытую черную обувь без украшений. Каблук (у женщин) не должен превышать пяти сантиметров. Эти рекомендации соответствуют правилам гигиены и важны для сохранения вашего здоровья.

Ювелирные украшения должны быть сведены к минимуму; они должны быть небольшого размера и неброскими. Макияж должен украшать лицо и не быть

**вызывающим; ногти должны быть чистыми, короткими и с маникюром. Женщинам, работающим на кухне, не разрешается пользоваться лаком для ногтей.**

Во многих организациях жесткие требования к официальной одежде сочетаются с разрешением один день в неделю – в пятницу – приходить в более свободной одежде (обычно это джинсы). А сотрудники банка *BankAtlantic* в городе Форт-Лодердейл (США) по пятницам приходят на работу в красном. И каждому клиенту, который тоже явится в красном, вручают небольшой сувенир – ручку с логотипом, козырек от солнца или тарелку-фрисби. Это один из нескольких веселых ритуалов, принятых в солидном финансовом учреждении. Служащие *BankAtlantic* очень дорожат своей шуточной культурой.

Многие компании никак не регламентируют, как должны выглядеть сотрудники, и все же обычно у людей есть представление о том, что уместно, а что неуместно надевать на работу.

### **Традиции, церемонии и ритуалы**

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Например, уже упоминавшиеся нами пышные церемонии награждения лучших работников.

Такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, торжественные проводы на пенсию, награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п. были широко распространены в СССР. Общий смысл той идеологии, которой подчинялись все эти акции, – показать заботу предприятия о «человеке труда». И хотя опыт, накопленный в те времена, подзабыт (во многом и из-за формального отношения, являвшегося прямым следствием идеологического давления), однако руководители многих предприятий все чаще говорят о том, что хорошие традиции надо возрождать.

Выделяют следующие типы организационных церемоний<sup>85</sup> (табл. 14-2).

Таблица 14-2

**Виды организационных церемоний и решаемые ими задачи**

<i>Тип церемонии</i>	<i>Пример</i>	<i>Решаемые задачи</i>
Церемонии продвижения	Торжественное вручение дипломов по завершении базового обучения, переподготовок и т.п. Вступление в новую должность	Обеспечивают вхождение в новую роль, фиксируют новый статус
Церемонии обновления	Объявления на заседании о делегировании полномочий	Повышают эффективность социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства
Церемонии посвящения	Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников	Формируют чувство причастности к организации, приобщают ее к ценностям
Церемонии проводов	Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
Церемонии перехода	Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность коллективу	Отмечают изменение статуса, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней

<sup>85</sup> По: Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кабанова. 2-е изд, доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002, с. 525.

Праздничные церемонии	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими событиями в деятельности организации	Формируют чувство причастности к организации
Обряды единения	Совместные мероприятия с участием высших руководителей	Подчеркивают общность интересов всех звеньев иерархии
«Имиджевые» церемонии	Торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде

Сейчас российские компании особенно остро ощущают необходимость в восстановлении и активном использовании таких традиций, которые направлены на повышение приверженности работников своей организации, на создание чувства общности интересов персонала и руководства, на повышение заинтересованности работников в процветании компании, на формирование установок качественной и высокопроизводительной работы.

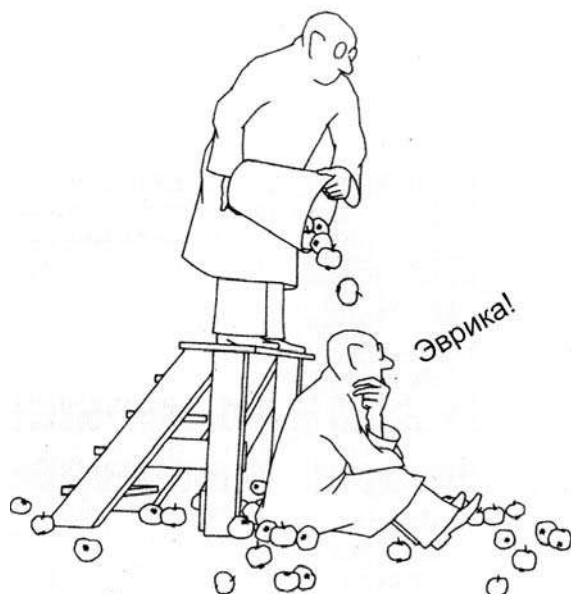
Кстати, традиции и ритуалы не обязательно должны быть формальными и «серьезными». В традициях компании могут быть розыгрыши сотрудниками друг друга или особые развлечения. Так, сотрудники *Microsoft* не только работают по восемьдесят часов в неделю, они любят и развлечься. Мы уже рассказывали о розыгрышах, которые ожидают сотрудников, вернувшихся на свое рабочее место после отпуска. Еще они играют в хоккей в коридорах, играют на музыкальных инструментах на работе, украшают рабочие места по своему вкусу.

В компании *IDEO* (среди ее разработок -оптическая компьютерная мышь для *Apple Computer* и стоячий тюбик для зубной пасты для *Procter & Gamble*) тоже играют в футбол в коридорах, а еще там устраивают гонки на офисных стульях на колесиках вокруг здания, где расположена штаб-квартира компании.

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует ли где-нибудь организация без культуры, так сказать, «бескультурная» организация? Можно ли представить себе такую организацию, где не сложилось никаких правил, норм поведения, ожиданий и ценностей, определяющих поведение ее членов? Ответ будет однозначным – нет. Организационная культура складывается независимо от того, занимается руководство ее формированием или нет. Вопрос состоит только в том, поддерживает ли сложившаяся в организации культура ее эффективную работу или, напротив, тормозит, являясь серьезным препятствием в реализации поставленных стратегических целей.

Если руководство хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать успеху организации, то это дело нельзя пускать на самотек. Успеха не добиться, если его не готовить. Успех в первую очередь приходит к тем компаниям, которые уделяют большое внимание своим сотрудникам и формированию у них настрой на высокие рабочие результаты и поддержку целей организации.





## Опыт лучших организаций

### Забота *Microsoft* о своих людях

Возьмем компанию *Microsoft* (где сотрудники могут регулярно работать по 80 часов в неделю). *Microsoft* знает, что хорошее программное обеспечение могут сделать только хорошие люди, поэтому они пытаются найти лучших, просматривая более 120 тыс. резюме и проводя собеседования с 7400 кандидатами для того, чтобы взять на работу всего 2000 человек. И когда они находят лучших, то доходят до необычайных крайностей, чтобы выполнить индивидуальные требования и показать преданность *Microsoft* на ранней стадии. Например, они могут предоставить гибкий график для сотрудников, которых не устраивает фиксированный рабочий график, они могут найти подходящий дом и отправить его фотографию по факсу кандидату, который живет в другом городе, они могут даже помочь в удовлетворении каких-то индивидуальных запросов. Однажды это был поиск инструктора по каратэ для кандидата, который интересовался этим видом спорта.

Многие люди считают вполне естественной такую ситуацию, когда огромный концерн работает без потрясений, его продукция постоянно улучшается, издержки неизменно сокращаются, а сотрудники удовлетворены. Ничего в этом естественного нет. Эта естественность сродни естественной красоте газона, который постоянно разравнивают, пропалывают и подстригают. Красота газона не возникает сама по себе. Ее создают и лелеют.

Из законов Паркинсона

Для построения оргкультуры, которая поддерживала бы разработанную стратегию, руководство должно предпринять ряд шагов.

- Определите стратегические цели организации. Сформулируйте краткосрочные цели и основные действия, которые необходимо совершить для их достижения.
- Проанализируйте доминирующие в организации ценности и нормы. Для этого обратите внимание на то, что, по мнению людей, от них ожидают их коллеги и начальство и что поощряется на самом деле. Отыщите нормы, которые всеми принимаются и строго соблюдаются.
- Установите, какие нормы из тех, что доминируют в организации, препятствуют успешному осуществлению работниками их основных профессиональных функций.
- Разработайте программы, которые сформируют и поддержат желаемые нормы поведения, способные оказать положительное влияние на успешную реализацию профессиональных функций сотрудников.

Формирование оргкультуры начинается с действий руководства в отношении персонала. Как может практика управления поддерживать ключевые ценности организации, чтобы эти ценности были приняты персоналом и начали оказывать влияние на поведение работников? Вот несколько примеров.

- **Надежность и качество.** Все подсистемы управления должны быть направлены на обеспечение надежности и качества выпускаемой продукции. Информирование персонала, пропаганда высоких стандартов качества, оценка рабочих результатов и система морального и материального стимулирования – все должно быть направлено на обеспечение высокой надежности и качества.

- **Ответственность.** Для того чтобы культивировать у работников организации высокий уровень ответственности, недостаточно ограничиваться призывами и декларациями. Руководителям следует шире использовать в своей работе делегирование полномочий, привлечение работников организации к подготовке и при-



нятию решений, уход от мелочного бюрократического контроля, предоставление больших возможностей для самоконтроля и т.п.

- **Творчество и инициатива.** Поощрение проявлений творчества и инициативы среди работников может быть реализовано через проведение конкурсов на лучшее предложение, формирование целевых групп из инициативных работников для решения наиболее острых или перспективных проблем, личное участие представителей высшего руководства во всех основных мероприятиях, направленных на развитие творчества и инициативы у работников организации.

- **Инновации.** Для того чтобы культивировать у работников желание участвовать в процессе инноваций, в организации следует поддерживать соответствующие отношения между руководителями и подчиненными: поощрение принятия риска, право на ошибку, отсутствие наказаний за неудачу, широкий обмен информацией, поиск идей за пределами компании, стимулирование работников к постоянному повышению квалификации.

Чтобы добиться принятия людьми ключевых ценностей и повышения готовности демонстрировать пропагандируемые образцы поведения в организации, не только должны создаваться благоприятные условия, но и следует обеспечить их поддержку в рамках действующей системы управления.

Для формирования организационной культуры, способствующей поддержке выработанной руководством стратегии со стороны персонала, недостаточно ограничиваться лишь пропагандой соответствующих ценностей среди персонала, призывами или разовыми акциями. Значительно большее влияние на работников оказывает то, что эти ценности поддерживаются действующей в организации управленческой практикой, тем, как руководитель взаимодействует со своими подчиненными. Практика управления – это то, с чем работники сталкиваются ежедневно. Это один из наиболее мощных рычагов среди тех, которые могут быть использованы для закрепления желательного рабочего поведения и отношения к делу.

Стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения сложившегося у них ранее отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации. Повсеместно приходится видеть ситуацию, когда руководство организации реализует выработанные стратегии, фактически игнорируя сложившуюся культуру. Так как ничего ужасного при этом не происходит, в этом никто не видит большой беды. Предприятие не взлетело на воздух, люди продолжают работать, предприятие отгружает готовую продукцию – все идет как всегда. Однако культура оказывает свое действие на работу организации независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Культура, в которой не закреплены ценности, образцы поведения и приоритеты, необходимые для успешной реализации организационной стратегии, – словно ржавчина, которая день за днем будет все больше разъедать организацию.

В некоторых случаях целесообразно изменять стратегию так, чтобы она больше соответствовала существующей культуре. Такой путь можно выбрать, когда происходит слияние двух организаций с различающимися культурами.

В какой ситуации руководству следует начать серьезную работу по изменению культуры для приведения оргкультуры в соответствие с разработанной стратегией? Эта ситуация возникает тогда, когда руководство, разрабатывая стратегии развития бизнеса при реальной угрозе для существования организации в условиях высококонкурентной среды, ясно понимает, что сложившаяся культура не соответствует новым задачам, стоящим перед организацией.

Культура является решающим фактором развития и поддержания у персонала настроения на высокие результаты в работе и приверженность организации, что особенно характерно для преуспевающих фирм.

Джон Ван Манен, бывший служащий Диснейленда, сам знавший всю его «кухню» изнутри, пишет: «В Диснейленде платят немного; наблюдение за служащими – деспотическое и присталь-

ное; условия работы беспорядочные, работа требует минимального интеллекта и рассудительности, но предусматривает почти фанатичную жертвенность и преданность. И все же эта работа привлекает особо талантливых людей, чья квалификация говорит о способностях, далеко превосходящих те, которые требуются от полицейского, регулирующего уличное движение в Диснейленде, комплектовщика людей при посадке в аттракцион, администратора очередей, человека для нажатия кнопок. Весь Диснейленд охвачен культурой, которая запущена в обращение руководством. Существует множество очагов сопротивления. Тем не менее, ... подобно тому, как ласточки возвращаются на родину, многие сезонные рабочие ждут с нетерпением своего возвращения в парк в следующем сезоне»<sup>86</sup>.

Главный критерий эффективности изменений оргкультуры – это то, в какой степени реализуемые изменения будут способствовать достижению целей компании. Томас Уотсон-младший, обобщая опыт *IBM* в книге «Бизнес и его верования», которую он целиком посвятил проблеме ценностей, пишет: «...Я считаю, что настоящая разница между успехом и неудачей в корпорации восходит к вопросу, хорошо ли организация раскрывает способности своих сотрудников и направляет их творческую энергию... Я считаю, что философия основ, дух и энергия организации играют гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и синхронность действий».

### **Методы формирования культуры, способствующей высокой мотивации персонала**

Если организационная культура может быть сформирована, то должны существовать и методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для формирования желательной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

<sup>86</sup> Ван Манен Дж. Фабрика улыбки: работа в Диснейленде. В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 375-391.

**Поведение руководителя.** Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать этой ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

**Заявления, призывы, декларации руководства.** Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании». Осведомленность, запоминание и понимание – этого результата добиться невозможно, не используя заявления и призывы, которые руководство вновь и вновь обращает к персоналу.

**Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.** Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. «Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками,» – услышал он от президента компании.

**Обучение персонала.** Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

**Критерии, лежащие в основе назначений и продвижений по службе.** Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих вразрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

**Система стимулирования.** Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

**Критерии отбора в организацию.** Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры? Ответ очевиден. Не только профессионализм, но и способность разделять действующие в организации ценности и руководствоваться ими становится важным критерием при отборе новых работников.

**Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций.** Об этом уже было сказано, но хочется еще раз подчеркнуть, что формирование и поддержание оргкультуры – это не только система "воспитательных" мер, но одновременно и отражение философии и практики управления.

**Организационные ритуалы, традиции, правила и порядки.** Всем понятно, что организационная культура закрепляется и транслируется в ритуалах, традициях и порядках, действующих в организации. Но особое внимание здесь следует обратить на опасность

даже разовых отступлений от заведенного порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и приверженность персонала целям организации.

**Широкое внедрение корпоративной символики.** Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

\* \* \*

Подведем итог рассмотрению темы «Культура организации».

1. Организационная культура – это тот климат, сложившийся в организации, который определяет мысли и поведение людей. Этот климат складывается в любой организации, независимо от того, хотим или не хотим мы его замечать.
2. Эффективное управление мотивацией работников нас интересует не само по себе, а в связи с ростом их рабочих результатов, повышением конкурентоспособности организации и успехами в реализации корпоративной стратегии.
3. Организационная культура занимает важнейшее место среди тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию персонала.
4. Более глубокое проникновение в суть такого явления, как организационная культура, способствует не только лучшему пониманию факторов, усиливающих трудовую мотивацию персонала, но и увидеть демотиваторы – то есть вещи, способные убить в лю-

дях желание напряженно работать, добиваться новых рубежей в своей профессиональной деятельности.

5. В организации может сложиться культура, тормозящая развитие или препятствующая реализации выработанной стратегии.

6. Культурой организации можно управлять, и рассмотренные в данной главе методы дают достаточно подсказок, чтобы перейти от пассивного созерцания сложившегося в организации климата к активному управлению им.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Контрольные вопросы

Директор ООО «Полет-Инвест» В.А.Денисов рассказывает: «Я много раз бывал на заводах «Сейко», «Ситизен». Там работают совсем другие люди. Если в технологической карте написано, что необходимо через каждую тысячу деталей менять резец и проверять размеры, работники выполняют это неукоснительно. А у нас, к сожалению, все по-другому. А от этого как раз и зависит качество часов».



Согласны ли вы с тем, что качество сборки на часовых заводах «Сейко» и «Ситизен» зависит от того, что там работают «другие люди»? Это национальная черта или что-то другое? Что именно?



### Задание для анализа

Проанализируйте культуру своей организации, ответив на следующие вопросы.

Организационные ценности:

- *Что сотрудники вашей организации принимают «на ура»?*
- *Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?*
- *Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?*
- *Что может вызвать у работников подъем энтузиазма и готовность к дополнительным усилиям?*

“Герои” организации:

- *Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации?*
- *Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?*

Правила, традиции и ритуалы:

- *Какие события отмечаются в вашей организации?*
- *Можете ли вы назвать те правила, традиции, ритуалы, действующие в вашей организации, которые повышают уровень приверженности персонала?*



Ситуация для анализа

## КОРПОРАТИВНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Читать инструкцию каждый день.
2. Получать максимум информации о клиентах и партнерах.



3. Соблюдать субординацию.
4. Ни при каких обстоятельствах ни с кем не вступать в конфликт.
5. Не обсуждать место и характер работы с посторонними.
6. Строго хранить коммерческую тайну.
7. Личные, служебные документы и материалы по клиентам хранить в офисе, в недоступном для просмотра посторонними месте.
8. Не допускать к работе на компьютере посторонних лиц.
9. Рабочие телефоны использовать только в служебных целях.
10. Бережно относиться к находящемуся в пользовании оборудованию и расходным материалам.
11. Сводить к минимуму контакты с подозрительными партнерами, клиентами и лицами, посещающими офис и отказывающимися декларировать свои намерения. О всех подобных случаях информировать директора.
12. Исключать несанкционированную передачу информации кому бы то ни было.
13. Не употреблять спиртные напитки в рабочее время.
14. Составлять план работы на неделю.
15. Каждый день, вне зависимости от проведения планерок и иных отчетных собраний, подводить итог своей работе.
16. Все финансовые, административные, организационные вопросы, действия и мероприятия согласовывать с руководством фирмы.
17. Информировать секретаря о своем местонахождении в рабочее время в случае отсутствия в офисе.



Опишите характерные черты культуры организации, живущей по такой инструкции.



**Ситуация для анализа**

Студия Артемия Лебедева занимается веб-дизайном и по праву претендует на лидерские позиции в этой области. Творческим людям нужна творческая культура, подчеркивающая нестандартный подход ко всему, включая и правила поведения, и манеру одеваться. Поэтому поведение сотрудников регламентирует очень творческий «Основной закон (конституция) Студии Лебедева».

### **Основной закон (конституция) Студии Лебедева**

1. Студия Лебедева является Центром Вселенной со своим флагом, гимном и логотипом. Внутренняя политика Студии направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие сотрудников.
2. Суверенитет Студии Лебедева распространяется на всю ее территорию, включая столовую и коврик перед входом.
3. Студия Лебедева — светское предприятие. Никакая религия не может устанавливаться в качестве официальной или обязательной. Запрещается издеваться над постящимся Соловьевым.
4. Запрещается любая деятельность, направленная на насильственное нарушение целостности Студии Лебедева, подрыв ее безопасности, создание вооруженных формирований, разжигание социальной, расовой, национальной и религиозной розни.
5. Студия гарантирует равенство прав и свобод сотрудника независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места житель-

ства, отношения к религии, убеждений, используемой операционной системы, длины волос, мнения о последнем альбоме Земфиры, пирсинга различных частей тела, а также других обстоятельств.

6. В Студии Лебедева мужчины, женщины, кошки и менеджеры имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации.

7. Никто из сотрудников Студии Лебедева не должен подвергаться пыткам, насилию, дефрагментированию, архивированию, подвешиванию за ребро, другому жестокому или унижающему человеческое достоинство обращению или наказанию. Никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам.

8. Сотрудники Студии Лебедева имеют право собираться мирно, без оружия, проводить собрания, тусовки, сейшны, попойки, мозговые штурмы, митинги и демонстрации, шествия и пикетирование.

9. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни сотрудника Студии Лебедева без его согласия не допускаются. Со своей стороны, Студия Лебедева рассчитывает на лояльность сотрудников и настоятельно просит не собирать, не хранить, не использовать и не распространять информацию о частной жизни Студии за ее пределами. Если сотрудника что-то не устраивает, он может рассказать все руководству, и оно постарается помочь.

10. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на персональный компьютер, подключенный к всемирной международной глобальной компьютерной сети «Internet». К компьютеру дополнительно прилагаются стул, настольная лампа и коробочка со скрепками.

11. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на еду. Право на еду включает в себя право на бесплатные ежедневные обеды, право на бесплатный кофе, право на кипяток из чайника,

право на столовые принадлежности, право на холодильник и право на добавку.

12. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на сон в Студии Лебедева — для этих целей существует специализированный диванчик. Никто из сотрудников Студии Лебедева не может быть измазан зубной пастой во время сна.

13. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на 12-, 14- и 16-часовой рабочий день.

14. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на шестидневную рабочую неделю.

15. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право оставаться работать на ночь.

16. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на высокую заработную плату, выплачиваемую полностью и в срок. Каждый сотрудник имеет право сообщить размер своей заработной платы третьим лицам, но сделать это можно только один раз, так как после этого у Студии Лебедева автоматически становится одним сотрудником меньше.

17. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право принимать непосредственное участие в воспитании кошки Студии Лебедева.

18. Каждый сотрудник имеет право на обустройство своего рабочего пространства в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями. Если вам нужен Zip, эргономичная клавиатура, зеленые дискеты, матричный принтер, плакат с Леонардо ди Каприо, противорадиационный кактус и тому подобное, следует составить соответствующий запрос. Все необходимое оборудование приобретается за счет Студии Лебедева.

19. Сотрудники Студии уважительно относятся к собственности компании и собственности коллег. Не допускается конфиска-

ция в безраздельное личное пользование чужих пепельниц, кофе, табачных изделий, чайных ложек, конных заводов, казенного и частного племенного скотоводства и птицеводства и проч. Если вам нужно одолжить компакт-диск или зубочистку — подойдите к владельцу и обратитесь с устным запросом. Отказывают редко.

20. Студия Лебедева создана людьми, которых тошнит от любых проявлений старперства (история выглядит примерно так: отцы-основатели некоторое время проработали в старперских фирмах, пришли в ужас и решили организовать свою компанию, без старперства). Посему сотрудники Студии, независимо от физиологического возраста, профессионального опыта и прочих отличительных особенностей, ходят по офису как братья и сестры и обращаются друг с другом уважительно, но без пафоса. Поощряются короткие волосы, пирсинг, банданы, майки с вызывающими надписями, тапочки с помпонами, длинные волосы и все такое.

21. Сотрудник Студии Лебедева — это звучит гордо. Сотрудник Студии Лебедева — всем ребятам пример. Студия вправе требовать от каждого сотрудника профессионализма всегда, везде и во всем.



Исходя из того, что эти правила — не просто очередной прикол «отцов-основателей», а отражение основных ценностей компании, сформулируйте ценности, которые стоят за Конституцией Студии Лебедева.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

## Итоги 3-го раздела

Подводя итог рассмотрению неденежных методов воздействия на мотивацию персонала, хочется еще раз подчеркнуть, что управление мотивацией сотрудников – это работа комплексная, включающая широкий набор взаимодополняющих подходов. В разделе 3 приведены такие методы, которые давно и успешно используют ведущие компании во всем мире. Их опыт показывает, что чем более широким является спектр методов воздействия на мотивацию персонала, тем большего эффекта можно ожидать.

Рассматривая средства и методы, с помощью которых организация может обеспечить рост приверженности персонала, следует иметь в виду, что успех здесь решающим образом зависит от готовности компании проявить ответную приверженность своим работникам, то есть учитывает их потребности, устремления и ожидания. Дело не должно ограничиваться лишь декларациями и добрыми намерениями. Речь идет о подготовке и практической реализации долгосрочных программ, утверждающих приоритетное значение человеческих ресурсов для успешного развития бизнеса, и о целенаправленных изменениях в организационной культуре, поддерживаемых высшим руководством.

Решение такого глобального вопроса, как повышение приверженности работников своей организации, нельзя полностью переложить на плечи кадровой службы, как это иногда пытаются делать. Успеха здесь можно добиться лишь при активном участии руководителей всех уровней, и в особенности высшего руководства.

Важнейшим условием, обеспечивающим успешное использование в организации неденежных средств воздействия на мотивацию работников, является **готовность и желание** руководящего состава ими пользоваться.

Готовность в данном случае в значительной мере определяется уровнем знаний, поэтому первый шаг, направленный на повышение готовности руководителей использовать неденежные методы мотивации в своей работе, – обучение их основам мотивационного менеджмента.

Для того чтобы у руководителей возникло желание использовать неденежные средства воздействия на мотивацию подчиненных, необходимо соответствующие знания и навыки рассматривать как важнейшую управленческую компетенцию. И если уровень развития этой компетенции будет учитываться в структуре ежегодной оценки руководителей, можно ожидать, что желание ее развивать будет расти.

### Неденежные средства воздействия на мотивацию работников: резюме

<i>Средства воздействия на мотивацию</i>	<i>Основное содержание средств воздействия на мотивацию</i>
<b>1. Моральное стимулирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.).</li> <li>• Организация соревнований и конкурсов</li> </ul>
<b>2. Организация труда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обогащение труда               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы</li> <li>o Законченность выполняемых заданий</li> <li>o Значимость и ответственность работы</li> <li>o Предоставление самостоятельности работнику</li> <li>o Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям</li> </ul> </li> <li>• Гибкие рабочие графики</li> <li>• Постановка целей Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o конкретность;</li> <li>o измеримость;</li> <li>o привлекательность для работника;</li> <li>o достижимость;</li> <li>o четкие временные рамки</li> </ul> </li> <li>• Привлечение сотрудников к активному участию в делах организации</li> </ul>

<p><b>3. Контроль и меры дисциплинарного воздействия</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильный выбор места (публично или с глазу на глаз)</li> <li>• Своевременность дисциплинарного воздействия</li> <li>• Соразмерность строгости наказания тяжести проступка</li> <li>• Разъяснение причин</li> <li>• Внеличностный характер наказаний</li> </ul>
<p><b>4. Оценка</b></p>	<p>Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.</p> <p>Мотивирующий эффект достигается за счет адекватности используемых форм контроля особенностям задания и работника, за счет точности и справедливости оценки</p>
<p><b>5. Информирование и внутриорганизационный PR</b></p>	<p>Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации.</p> <p>Внутриорганизационный PR как средство повышения приверженности работников своей организации</p>
<p><b>6. Обучение и развитие персонала</b></p>	<p>Возможности, которые созданы в организации для профессионального и должностного роста работников. Востребованность результатов обучения. Хорошая осведомленность о карьерных возможностях внутри организации.</p>
<p><b>Организационная культура</b></p>	<p>Мотивирующее воздействие организационной культуры определяется готовностью работников разделять те ценности, которые закладывают основы сложившегося в организации климата и подходов к работе, а также руководствоваться ими.</p>



## ГЛАВА 15.

# МОТИВАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО

Хороший руководитель – это человек, который может воодушевить своих подчиненных на напряженную работу для достижения намеченных целей. В принципе у любого руководителя имеется достаточно возможностей для того, чтобы пробудить в человеке искреннее стремление к хорошей работе. Главными инструментами воздействия на работников, которые дает статус руководителя, являются приказы, распоряжения, контроль, право поощрять, наказывать и решать вопросы назначений и перемещений сотрудников.

Арсенал средств, которыми располагает лидер, значительно шире. Если менеджмент имеет дело преимущественно с управлением, распределением ресурсов, организацией процесса достижения намеченных целей, то лидер имеет дело больше с постановкой целей перед подчиненными и с процессом эффективного осуществления изменений. Он способен добиться от подчиненных высокой отдачи даже тогда, когда возможности стимулировать их достойной зарплатой ограничены. Лидер мотивирует, воодушевляет, стимулирует развитие у своих последователей проявление самостоятельности, инициативы, изобретательности, ответственного и заинтересованного отношения к порученному делу. Талант лидера определяется его способностью эффективно воздействовать на мотивацию людей, вызывая у них искренний энтузиазм в отношении поставленных перед ними задач.

Все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен лидерский

потенциал их руководителей. При этом мы имеем в виду не только топ-менеджмент, но и руководителей среднего звена, и линейных руководителей. Конкурентоспособность организации зависит не только от того, насколько правильные решения принимает руководство компании, но и от того, как эти решения воспринимаются сотрудниками, в какой мере они будут готовы вносить улучшения и уточнения в эти решения, какой настрой они будут демонстрировать при воплощении этих решений в жизнь. Рассматривая проблему конкурентоспособности американских компаний, один из ведущих американских специалистов по управлению, Дж. Коттер, указал, что корень этой проблемы лежит именно в лидерстве: «Большинство современных американских компаний страдает от избытка менеджмента и нехватки лидерства».

Проблемы лидерства очень остро стоят и перед российскими компаниями. Сегодня многие российские компании сталкиваются с одними и теми же проблемами: низкая приверженность сотрудников своей организации и отсутствие у них инициативы, неготовность проявлять самостоятельность в работе. По сути дела это те проблемы, которые должны решаться лидерами. При этом компании, которые занимают передовые позиции в российской экономике, не являются исключением. Так, например, в компании «Вымпелком» было проведено исследование, которое показало, что процент сотрудников, абсолютно безразличных к происходящему в компании, довольно высок. При таком уровне мотивации, считает Александр Изосимов, генеральный директор «Вымпелкома», двигаться вперед очень сложно.

Решить задачу повышения конкурентоспособности, являющуюся для большинства российских компаний приоритетом номер один, без развития лидерского потенциала руководителей всех уровней вряд ли возможно.

## ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЛИДЕРОВ

Хотя слово «лидер» мы слышим не реже, а может быть и чаще, чем слово «мотивация», тем не менее на вопрос: «Кто такой лидер?» часто не удается получить вразумительного ответа. Поэтому

прежде чем переходить к рассмотрению рычагов воздействия на мотивацию подчиненных, имеющих у лидеров, рассмотрим сначала, что же отличает сильных лидеров.

Сильных лидеров характеризуют следующие особенности.

**Способность передать свое видение.** В первую очередь у лидера должно быть четкое представление о целях, стоящих перед организацией, рабочей группой, и способах их достижения. Не менее (а может быть, и более) важна способность лидера передать свое видение последователям и воодушевить их на реализацию намеренного.

Известная речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» – пример того, как видение способно вдохновить людей на достижение цели. Вот маленький отрывок из нее: «У меня есть мечта, что в один прекрасный день нация поднимется и поймет... что все люди созданы равными... С этой верой мы сможем проложить себе дорогу с горы отчаяния на скалу надежды. Эта вера поможет нам работать вместе, молиться вместе, отстаивать свободу вместе, зная, что наступит день нашего освобождения».

Рассматривая примеры многих выдающихся предпринимателей, которых можно с полным правом назвать лидерами, мы всегда отмечаем их способность воодушевить, зажечь, вдохновить людей на самоотверженный труд. И, как правило, чувство воодушевления не связано с обещанием денег, чаще это ощущение возникает от понимания величия целей, поставленных лидером перед последователями, и желания внести свой вклад в их достижение.



#### Опыт лучших компаний

### **Мацусита Электрик: видение, которое воодушевляет и объединяет<sup>87</sup>**

15 августа 1945 года император Японии объявил о том, что война закончена. Она обошлась Японии в

<sup>87</sup> Коттер Дж. П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, с 135.

миллионы жизней и четверть национального богатства. Продовольствия не хватало, начинался голод. Экономика находилась в руинах.

3 ноября 1945 года Мацусита попытался сплотить работников своей компании и воодушевить их для выполнения предстоящей работы. «Послевоенная нехватка товаров, — сказал он им, — оказалась более значительной, чем мы предполагали. Единственный путь восстановления японской экономики — решительное расширение и увеличение производства, как бы ни была трудна эта задача в нынешних условиях. Наши условия жизни, составляющие основу и источник роста производства, крайне суровы. Мы не сможем выжить на одном нормированном распределении, а цены на товары продолжают расти. Мы быстро приближаемся к кризису. Если положение будет развиваться в том же направлении, японская экономика может оказаться на грани катастрофы. Поэтому, как бы ни были тяжелы условия, мы должны предпринять еще одно решительное усилие для возобновления производства. Я прошу всех вас стиснуть зубы и оставаться на рабочих местах. Я твердо уверен, что ваше мужество и непоколебимость будут вознаграждены. Давайте приложим все усилия к тому, чтобы не оказаться побежденными и деморализованными нашими несчастьями. Настало время вновь подтвердить нашу миссию как производителей и добиться увеличения выпуска продукции. Я призываю вас к сотрудничеству и напряжению всех сил».

**Стремление быть первым, настойчивость в достижении намеченных целей.** Стойкость, умение не сдаваться в случае неудачи и предпринимать новые попытки, конечно же, не гарантирует успеха, однако без этого выжить в современных условиях жестокой конкуренции невозможно. Помните сказку о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной? Одна из них перестала барахтаться и утонула, а другая билась за жизнь до последнего — и победила обстоятельства. Жидкая сметана стала твердым маслом, и лягушка смогла выскочить из кувшина.

Точно то же самое происходит и в мире бизнеса. Опыт многих успешных предпринимателей показывает, что для того чтобы добиться успеха, им поначалу приходилось проходить через ряд поражений, разочарований и трудностей. Ко многим успех приходил далеко не с первой попытки, но лидеры сражаются за него и в конце концов добиваются своего.



### **Говорит Рей Крок, основатель империи Макдоналдс**

«Ничто в мире не заменит упорства.

Это не может быть талант; нет ничего более распространенного, чем неудачники с большим талантом.

Это не может быть гений; непризнанный гений – почти притча во языцах.

Это не может быть образование; мир полон образованных никчемных людей.

Лишь упорство и решительность всемогущи».

В Чикагском университете в 90-х годах было проведено исследование, в ходе которого были опрошены двадцать людей, добившихся выдающихся успехов в самых разных областях: спорте, науке, искусстве. Кроме того, исследователи проследили их жизненный путь и взяли интервью у членов их семей и наставников (учителей, тренеров). Данные, полученные из этих источников, подтвердили, что к успеху всех этих людей привели не исключительные способности и талант, а высокая настойчивость, напористость и желание добиться своего.



### **Опыт лучших компаний**

#### **Роль лидера в антикризисном управлении (опыт компании Apple)<sup>88</sup>**

Стив Джобс основал компанию *Apple Computer* вместе со Стивом Возняком 1 апреля 1976 года. Роли участников распределялись следующим образом: талантливый инженер и изобретатель Стив Возняк занялся разработкой нового компьютера, а деятельный Джобс ра-

<sup>88</sup> Управление персоналом, № 2, 2002, с. 73.

зыскивал заказчиков, подбирал сотрудников и находил нужные комплектующие. Условием успеха компании, не имевшей больших денег, Джобс считал привлечение талантливых людей и долгосрочных кредитов. Одержимый идеей изменить весь компьютерный мир, он сумел заинтересовать ряд торговых фирм и предпринимателей.

Первой продукцией новой компании стал компьютер Apple 1, который стоил 666,66 доллара. Этот компьютер, отличавшийся простотой и компактностью, привлек внимание любителей и энтузиастов. Было продано 600 таких машин. Но настоящий успех пришел с появлением компьютера Apple II, рассчитанного на более широкий круг пользователей. Успех Apple II оказался феноменальным. Распространение этой модели принесло компании огромные прибыли. Apple стала разрастаться и в 1980 году была преобразована в акционерное общество.

Правда, следующие модели Apple были менее удачными. В январе 1983 года компания представила модель Lisa, предназначенную для использования в бизнесе. В ней была новинка – «мышь», при помощи которой можно было управлять курсором, выбирая команды на экране. Однако эта модель компьютера, стоимость которой составила 10 тыс. долларов, оказалась недоступной рядовому пользователю. В это же время Джобс лично пригласил президента и исполнительного директора компании PerсіСо Джона Скалли возглавить Apple, а сам приступил к разработке уменьшенной версии Lisa, которая могла бы стать компьютером массового спроса.

Воодушевленные Джобсом сотрудники компании работали над новой моделью по 70 часов в неделю. Их энтузиазм объяснялся чувством важности своей работы и верой в то, что новый компьютер изменит не только компьютерный, но и весь мир.

**Способность организовать командную работу.** Умение сплотить вокруг себя единомышленников, организовать людей так, чтобы добиться высоких результатов в совместной работе, общими усилиями воплотить намеченную цель в жизнь, – эти качества от-

личают лидера, на какой бы ступеньке организационной иерархии он ни находился. Джек Уэлч, экс-руководитель *General Electric*, постоянно подчеркивал значение командной работы. «Мы собрали по-настоящему талантливую команду для управления нашими крупнейшими предприятиями, но, наверно, самое важное — это то, что у нас царит здоровый дух коллегиальности, взаимного доверия и уважения к достижениям других», — говорил он.



**Говорит президент компании «Крайслер» Ли Якокка:**

«Не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Его единственное назначение в качестве руководителя – побуждать к работе других людей».

**Способность эффективно воздействовать на мотивацию и поведение последователей.** Важно не только организовать людей (верно подобрать и расставить людей, организовать контроль и оценку), для достижения высоких результатов нужна еще способность заразить своей верой тех, кто находится рядом, разбудить в людях желание двигаться в нужном направлении и стремление добиваться наилучших результатов в решении поставленных перед ними задач.



**Говорит глава компании SAS («Скандинавские авиалинии») Ян Карлзон:**

«Важнейшая задача лидера – внушить людям уверенность в себе. Они должны без страха идти на риск и брать на себя ответственность. Если кто-то вдруг оступился, лидер обязан подставить ему плечо».

**Развитие людей.** Эффективные компании отличает способность к постоянному развитию, росту, что немислимо без развития людей, из которых она состоит.

Кроме решения без сомнения очень важной задачи – добиться высокого результата руками других людей, сильный лидер всегда

держит в уме еще и задачу развития подчиненных. Ужесточающаяся конкуренция не позволяет ни одной компании стоять на месте, требуя проникновения на новые рынки, разработки новых технологий, новых продуктов, предложения новых услуг. Выход на новый уровень эффективности возможен лишь в том случае, если увеличивается тот интеллектуальный вклад, который сотрудники вносят в совершенствование своей компании. Добиться этого можно только через развитие сотрудников, их обучение, предоставление им возможности решать все более сложные задачи, расширяя зону их ответственности.

**Мы создаем первоклассных менеджеров. Ну, и электронику кроме того.**

**Matsushita Electric**

Кстати, уже упомянутый нами Джек Уэлч прославился не только потрясающими финансовыми результатами, которых добилась под его руководством компания *General Electric*, но и тем, что он превратил ее во всемирно признанную кузницу лидеров. Уэлчем восхищаются не только потому, что за 20 лет его пребывания на своем посту доходы компании выросли в семь раз. Из-под его крыла в бизнес вошла плеяда исключительно одаренных руководителей, которые возглавляют многие компании из списка Fortune 500. «Своей главной задачей, – писал он, – я считаю развитие нашего человеческого потенциала, поэтому каждую беседу, каждую встречу я воспринимаю как возможность поговорить о людях. Именно так мы управляем GE», – говорил Джек Уэлч.

Многие российские руководители иногда считают развитие людей второстепенной задачей, не входящей в круг их обязанностей. Так, С. Шекшня провел исследование среди трехсот российских директоров, на основании которого он сделал следующий вывод: «... лишь немногие генеральные директора российских компаний с увлечением занимаются поиском и развитием талантов, созданием лидеров, большинство же считают эту работу если не опасной для себя, то бесполезной и не заслуживающей времени и сил большого



руководителя». И он же приводит очень характерные слова гендиректора одной успешной нефтедобывающей компании: «Меня никто не развивал, и, слава Богу, неплохо получилось. И я никого развивать не буду, я не педагог».<sup>89</sup>

Хотя мы придаем большое значение лидерскому потенциалу руководителя как важнейшему условию получения высокой отдачи от работы его подчиненных, однако отделение лидерских функций от функций управленческих является довольно искусственным. В реальной работе руководителя эти две функции неразрывно связаны, определяя его способность решать два класса задач: задач, ориентированных на людей, и задач, ориентированных на результат.



### **Говорит Василий Сидоров, президент ОАО «Мобильные телесистемы»<sup>90</sup>**

Во-первых, лидер должен уметь правильно оценивать людей, подбирать команду, налаживать в ней взаимодействие, направлять в позитивное русло конфликты, используя их как возможность для выявления разных мнений и достижения консенсуса, и, наконец, помогать подчиненным реализовывать себя, мотивируя их, эмоционально вовлекая в работу. Во-вторых, лидер должен уметь убеждать, доносить свое видение, мысли, систему ценностей. В-третьих — уметь организовывать исполнение принятых решений. Для этого требуется расставлять приоритеты, делегировать полномочия подчиненным и побуждать их выполнять больше своих непосредственных обязанностей. Все это необходимо для эффективной реализации любых начинаний.

Если понимать лидерство как умение вести за собой людей, убеждать их, доносить до них свое видение и эффективно реализовывать новые начинания, то, безусловно, оно проявляется на всех уровнях организации. Лидерские качества не зависят от должности.

<sup>89</sup> Шекшня С. От плохого к великому // Эксперт № 29, 14-29 августа 2006.

<sup>90</sup> «Вестник McKinsey» #1 (6) 2004.

Если вы мотивируете другого человека, эмоционально вовлекаете его в работу, то вы действуете как лидер. Просто чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем в большей степени лидерство становится вашей прямой обязанностью, и на верхних уровнях организации у вас уже нет шансов оправдаться, сказать: мне не дали возможности проявить лидерские качества.

### Ориентация на людей и ориентация на результат

Уже к 50-м годам XX века ученые, занимавшиеся проблемой лидерства, выделили два вектора, которые определяют процесс взаимодействия руководителя с подчиненными: это ориентация на результат и ориентация на людей.

**Ориентация на результат** предполагает решение вопросов, связанных с организацией исполнения порученной работы: распределение работ, постановка задач перед исполнителями, ресурсное обеспечение порученной работы, контроль исполнения, поддержание дисциплины и др.

**Ориентация на людей** связана с тем, что принято называть «человеческим фактором»: мотивация подчиненных, создание благоприятного психологического климата в команде, донесение до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и др. Понятно, что именно ориентация на человеческую составляющую в процессе руководства требует от руководителя высокого уровня развития лидерских качеств. В первую очередь это предполагает наличие знаний и навыков, позволяющих успешно работать с людьми и управлять их мотивацией.

Многочисленными исследованиями показано, что наивысшего результата добиваются те руководители, которые в своей работе сочетают высокий уровень ориентации на результат с высокой ориентацией на людей.



Улыбнитесь

**Очень высокая ориентация на людей**



### Теория X и теория Y Д. Макгрегора

Более сорока лет тому назад Дуглас Макгрегор в книге «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия») утверждал, что эффективность деятельности организации прямо пропорциональна способности руководства раскрыть потенциал

персонала. Макгрегор пишет: «Ключевая проблема высшего руководства состоит в определении характера наших представлений о наиболее эффективном способе управления людьми. Система представлений руководства, осуществляющего контроль над человеческими ресурсами, полностью определяет характер организации».

Макгрегор полагал, что доминирующий в организации стиль управления решающим образом определяется преобладающими у руководителей представлениями относительно трудовой мотивации их подчиненных. Он выделил две противоположные системы представлений, которые можно обозначить как пессимистичный взгляд на мотивацию работников (Теория X) и оптимистичный (теория Y).

### Теория X

Руководитель, придерживающийся взглядов на мотивацию работников, которые Макгрегором были сформулированы в качестве **теории X**, исходит из того, что людям присуща изначальная нелюбовь к работе, что работники рассматривают свою работу как вынужденную необходимость, стремятся избежать ее, когда это только возможно. Они убеждены, что люди в своей массе ленивы, нечестобливы, предпочитают, чтобы ими руководили, избегают ответственности и не готовы проявлять инициативу на работе. Работа рассматривается ими лишь как средство зарабатывания денег. Главное для них – это то время, которое они проводят вне работы, отдых и развлечения. Поэтому руководители должны принуждать работников к труду, жестко контролировать выполнение порученных заданий и мотивировать их, используя материальные стимулы или принуждение.

### Теория Y

Руководитель, придерживающийся представлений, соответствующих теории Y, исходит из того, что труд столь же естественен для человека, как игра для детей, что люди стремятся работать, так как это дает им возможность самореализации. Если условия, в

которых люди трудятся, и результаты их труда отвечают их важнейшим потребностям, они получают большое удовольствие и удовлетворение от своей профессиональной деятельности. Такие руководители убеждены, что люди готовы брать на себя дополнительную ответственность в работе и творчески и инициативно подходить к решению производственных проблем, если руководство создает для этого необходимые условия. Не только внешний контроль, но и самоконтроль со стороны самого работника обеспечивает высокие рабочие результаты.

Прямым следствием того, какой теории – X или Y – придерживается руководитель в отношении своих подчиненных, является тот стиль управления, который он реализует в своей повседневной работе. Если руководитель исходит из того, что среди его подчиненных преобладают работники, чья мотивация ближе к модели, описанной теорией X, то они чаще будут использовать авторитарные методы управления. Это предполагает неготовность руководителя делегировать подчиненным больше полномочий, расширять сферу их самостоятельности, склонность к жесткому контролю за процессом выполнения порученных заданий и за результатами работы. Это традиционный взгляд на управление и контроль.

Руководители, исходящие из представлений теории X, предполагают, что люди не проявляют интереса ни к организации, в которой они работают, ни к ее целям. Они движимы страхом и угрозами или их соблазняет предлагаемое финансовое вознаграждение – типичный подход «кнута и пряника».

Если же, по мнению руководителя, среди его подчиненных преобладают работники с мотивацией, соответствующей теории Y, то это заставляет его шире использовать демократические методы управления. Такие руководители больше привлекают подчиненных к подготовке решений, у них выше готовность делегировать подчиненным дополнительные полномочия, расширять степень их самостоятельности в выполнении порученной работы. Они больше склонны делиться с подчиненными информацией и уходят от мелочного контроля за их работой.

## Дуглас Макгрегор (1906 - 1964)



Дуглас Макгрегор – еще одна звезда первой величины в созвездии ученых, внесших значительный вклад в наши представления о мотивации труда. Он был пионером в области индустриальных отношений.

В молодости он некоторое время проработал в институте своего деда, где принимал участие в исследованиях временных малоквалифицированных рабочих в Детройте. Тогда он впервые задумался о проблемах трудовых отношений. Позже, работая региональным менеджером фирмы, занимавшейся продажей нефтепродуктов, он получил свой первый опыт в сфере менеджмента. Можно с уверенностью сказать, что «Теорию X» он познал на практике.

Позже он защитил докторскую диссертацию в Гарвардском университете и стал первым штатным психологом в Массачусетском технологическом институте и принял участие в основании отделения индустриальных отношений.

В 1948 году его избрали президентом Антиохийского колледжа, который сейчас носит имя Макгрегора как признание его вклада в теорию управления.

В 1954 г. Макгрегор оставил пост президента Антиохийского колледжа, чтобы снова вернуться в MIT. Он был профессором менеджмента знаменитой Слоуновской бизнес-школы при MIT, когда в 1960 году опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия», оказавшую значительное влияние на практику управления.

Макгрегор внес огромный вклад в представления о лидерстве, указав истоки эффективных отношений руководителя с подчиненными. При этом его представления о «хорошем» лидере далеки от тех розовых картин, которые часто рисуют, говоря о Теории Y.

«До Антиохийского колледжа я работал советником руководителей высшего звена во многих организациях и имел возможность наблюдать за ними. Я полагал, что знаю, как они относятся к своим обязанностям и что лежит в основе их действий. Я даже полагал, что смогу придумать для себя такую роль, которая позволит мне избежать некоторых трудностей, с которыми им приходилось сталкиваться. Я заблуждался!

Потребовался непосредственный опыт руководства и личное столкновение с этими проблемами, чтобы научиться тому, что невозможно усвоить путем наблюдения за другими людьми.

Я был убежден, к примеру, что лидер может успешно функционировать в качестве своего рода советника для своей организации. Я считал, что смогу не быть «боссом». Видимо, подсознательно я надеялся уклониться от неприятной обязанности принимать трудные решения, брать на себя ответственность за определенный курс, теряющийся среди множества туманных альтернатив, а также совершать ошибки и отвечать за последствия. Мне казалось, что я смогу действовать таким образом, чтобы понравиться всем, и что хорошие «человеческие отношения» устроят все разногласия и споры.

Как сильно я ошибался. Мне понадобилась на это пара лет, но в конечном итоге я стал осознавать, что лидер не может избежать испытания властью, а также уклониться от ответственности за то, что происходит с его организацией. На самом деле основная функция высшего руководства состоит в том, чтобы нести на своих плечах ответственность за устранение неопределенностей, которые всегда присутствуют в важных решениях. Более того, поскольку важное решение никогда не удовлетворит всех членов организации, он также должен принимать на себя неудовольствие, а иногда и враждебность тех, кто не согласен с выбранной стратегией.

Один мой коллега недавно так обобщил то, что я узнал на собственном опыте: «Хороший лидер должен

**быть достаточно жестким, чтобы победить в борьбе, но он не должен быть лежачего». Это замечание не противоречит понятию гуманного и демократического лидерства. Хорошие человеческие отношения развиваются на основе силы, а не слабости».**

Рассмотрим, как будет различаться стиль руководства в зависимости от того, какие представления определяют взгляды руководителей на мотивацию труда их подчиненных.

*Таблица 15-1*

**Теория X и теория Y Макгрегора:  
сравнение двух подходов к управлению**

<b>Теория X</b>	<b>Теория Y</b>
Руководитель исходит из представления, что отношение подчиненного к работе определяется стремлением экономить усилия, низким интересом к тому, чем ему приходится заниматься и безразличием к конечным результатам своего труда	Руководитель исходит из того, что отношение работника к труду характеризует интерес к делу, которым он занимается и стремление возможно лучше выполнить порученное задание
Отсутствие веры в способность работников к проявлению самостоятельности и ответственного отношения к работе	Руководитель считает, что работники преимущественно склонны демонстрировать добросовестное отношение к труду. Вера в их ответственность, самостоятельность и стремление к более высоким достижениям в работе
Склонность замыкать на себя большинство вопросов, нежелание передавать подчиненным дополнительные полномочия	Готовность делегировать подчиненным ответственность за решение важных вопросов, расширение сферы их полномочий



Для воздействия на мотивацию работников преимущественно используются принуждение, контроль и деньги	Одобрение и признание достижений работника со стороны руководителя, возможности повышения профессионализма рассматриваются как важнейшие средства усиления мотивации
Неготовность и нежелание привлекать подчиненных к подготовке важных решений, склонность к принятию единоличных решений	Широкое использование групповых методов работы, привлечение подчиненных к анализу ситуации и подготовке управленческих решений

Безусловно, трудно встретить руководителя, который в чистом виде стоял бы на позициях либо теории X, либо Y. В ряде случаев мы можем говорить о том, что в стиле руководства *доминируют* взгляды на подчиненных, определяемые теорией X или Y. При этом часто руководители, которые в отношении подчиненных преимущественно исходят из положений теории X, в отношении самих себя, собственного отношения к работе, склонны оперировать положениями теории Y.

Говоря о мотивации персонала, нам необходимо определить, какое влияние на мотивацию оказывают те условия, в которых протекает трудовая деятельность человека, как на мотивацию влияет тот стиль управления, которого преимущественно придерживается руководство компании. Мы часто слышим про лень, пассивность и неготовность к развитию, отличающие работников российских компаний. Однако эти особенности отношения к работе очень часто могут рассматриваться как результат определенного стиля управления, основанного на преобладающих у руководства воззрениях относительно трудовой мотивации подчиненных.

### Подход Макгрегора и исполнение пророчеств

Некоторые люди обладают способностью предсказывать будущие события, и их называют пророками или предсказателями. Та-

ких людей очень мало, известнейшие примеры: болгарская прорицательница Ванга и Нострадамус.

В наше время нередко можно встретить людей, которые верят в сглаз или порчу, то есть в то, что особыми словами или действиями можно изменить в худшую сторону будущее тех людей, на которых навели сглаз или порчу. Многие убеждены, что проклятие влияет на судьбы не только проклятых людей, но и на судьбы их потомков до седьмого колена.



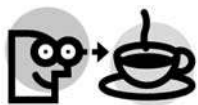
**Исполнение пророчеств – это события, которые по прошествии времени полностью или частично оправдывают предсказания, прогнозы или ожидания одних людей в отношении других.**

Действительно ли мы можем своими словами, прогнозами или ожиданиями в отношении поведения или поступков других людей изменять их судьбы?

**Пророчествовать очень трудно, особенно если дело касается будущего.**

**Марк Твен**

Начнем с того, что в известной мере предвидеть будущее может каждый из нас. Мы говорим, например: «Нашу фирму ожидает успех на рынке» или «Из этого парня выйдет толк». Но это вовсе не означает, что мы «видим будущее», скорее мы делаем прогноз относительно будущих событий, опираясь на имеющиеся факты. Так, об успехах фирмы мы можем судить по росту продаж за какой-то период времени, об успехах человека – по успеваемости или организаторским способностям. В таких «предсказаниях» нет никакой мистики.



## Улыбнитесь

Классический пример исполнения пророчества  
 Человек на дереве пилит под собой сук. Мимо про-  
 ходит сосед и кричит ему: «Эй, упадешь!». Человек от-  
 вечает: «С чего бы это мне падать, я крепко держусь», –  
 и продолжает пилить.

Через некоторое время сук обламывается и он пада-  
 ет. Затем встает и, потирая ушибленное место, говорит:  
 «Наколдовал, что ли?»

Однако есть и более сложные явления. Ожидания на самом деле могут оказывать воздействие на будущее людей, в определенной мере определяя уровень их успешности.

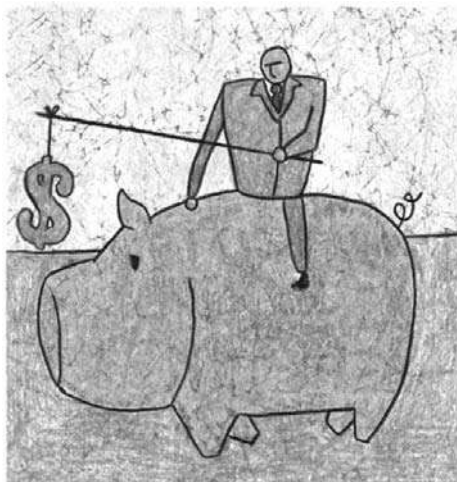
Этот эффект был обнаружен в исследованиях интеллекта и успеваемости учеников в школе. Эксперимент заключался в следующем. Ученики нескольких классов были протестированы для оценки уровня их интеллектуальных способностей. После этого экспериментаторы сообщили учителям фамилии учащихся, имеющих наиболее высокие интеллектуальные способности. При этом учителей намеренно ввели в заблуждение: список «наиболее интеллектуально развитых» учащихся был составлен случайным образом, без учета результатов тестирования. Оценка успеваемости, проведенная через год, показала, что в группе «наиболее интеллектуально развитых» были получены достоверно более высокие показатели роста успеваемости. То есть высокие ожидания учителей в отношении части учеников невольно проявлялись в отношении к этим ученикам, что в итоге оказало влияние на их успеваемость.

Затем этот эффект был подтвержден в многочисленных исследованиях в израильской армии и в исследованиях продавцов. Более высокие ожидания со стороны командиров, окружающих или руководителей относительно производительности и возможностей конкретного сотрудника приводят к тому, что он действительно показывает более высокие результаты, чем те люди, от которых не ожидают чего-то выдающегося.

Почему преимущественное использование руководителем в отношении подчиненных того или иного стиля руководства выполняет функции программирования их поведения?

Руководители, реализуя стиль управления, соответствующий их взглядам на трудовую мотивацию подчиненных, могут формировать у них определенное отношение к работе, соответствующее типу X или типу Y. Если начальник обращается со всеми своими подчиненными как с тупыми, безынициативными, нерадивыми исполнителями, то он в конце концов будет иметь под своим началом тупых, ленивых работников, работающих «от забора и до обеда». Такое отношение к людям рождает у них соответствующее ответное отношение к работе и к начальству. «Ты начальник, я дурак. А с дурака какой спрос?» В результате руководитель получает «дурацкое» отношение к делу и «дурацкие» результаты.

Таким образом, ожидания и установки руководителей, выражающиеся в соответствующих действиях, сплошь и рядом провоцируют работников именно на то отношение, которого ожидает от них руководитель. Вот почему так часто приходится сталкиваться с тем, что некоторым руководителям достаются только «плохие» работники (безынициативные, вороватые или бездельники).



*Теория X в действии*

Отличной иллюстрацией будет история, рассказанная гуру менеджмента Питером Друкером. В ходе семинара с группой топ-менеджеров американских компаний он попросил поднять руки тех, кто считал, что среди работников их компаний много сотрудников, которых можно было бы оценить в качестве «балласта», то есть таких людей, от которых желательно было бы избавиться. Поднялось множество рук. Тогда Друкер задал следующий вопрос, который оказался для многих совершенно неожиданным: «Скажите, а они уже были такими тогда, когда вы принимали их на работу?». Ответом на этот вопрос было гробовое молчание зала.

Для более полного использования возможностей персонала руководителю скорее имеет смысл своим отношением к подчиненным «программировать» их на стремление шире проявлять в работе инициативу, самостоятельность и ответственность, заботу об интересах компании. Упор на командную работу, высокий уровень доверия, предоставление возможности самостоятельно решать многие рабочие вопросы, своевременное признание заслуг работника, – все это способствует формированию у работников такого отношения к работе, такой трудовой мотивации, которая ближе к положениям, описанным теорией Y.



**Говорит Дэвид Хартли-Леонард, президент компании *Hyatt Hotels***

**«Главное, что я узнал за 27 лет работы в сфере обслуживания: 99% служащих хотят работать хорошо, но реальный результат их работы – всего лишь отражение работы их работодателя».**

Уважительное отношение к людям, стремление максимально полно раскрыть их потенциал, открытие перед ними новых перспектив в работе способно формировать людей с заинтересованным отношением к делу, ориентированных на развитие. В 1990 г. в Институте Брукинга (США) состоялась конференция по проблемам взаимосвязи оплаты и эффективности труда. После того как были представлены все доклады, председатель организационного комитета Алан Блайдер подвел следующий итог состоявшейся дискус-

сии: «Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда».



**Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда.**

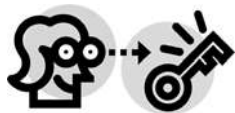
**Оцените себя**

**Каких взглядов вы придерживаетесь?**

Просмотрите восемь приведенных ниже высказываний и поставьте отметку в соответствующем квадратике, в зависимости от того, согласны вы с утверждением или нет.

	Да	Нет
1. Средний человек не расположен к труду и будет по возможности избегать работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Время, которое человек проводит вне работы, имеет для него значительно большую ценность, чем рабочее время. Его основные интересы не связаны с его профессиональной деятельностью.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Из-за свойственной человеку нелюбви к работе большинство людей нужно принуждать, контролировать, направлять и угрожать им наказаниями, чтобы заставить их с должным усердием добиваться поставленных организацией целей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Средний работник предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, у него относительно невысокие амбиции и больше всего он ценит безопасность.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Расходование физических и умственных сил в процессе работы — это такой же естественный процесс, как игра или отдых.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами достижения целей организации. Человек способен сам направлять и контролировать себя в достижении целей, которым он привержен.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Обычный человек в соответствующих условиях учится не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Способность проявить достаточно высокий уровень воображения, изобретательности и творчества в решении организационных проблем — это широко распространенная черта многих людей.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



### Ключ к тесту

Ответы «Да» на вопросы с 1-го по 4-й отражают представления, соответствующие теории X Макгрегора. Ответы «Да» на вопросы с 5-го по 8-й отражают взгляды, соответствующие теории Y.

Попробуйте рассмотреть приведенные в тесте 8 тезисов с точки зрения той практики управления, которая сложилась в организации, в которой вы в данный момент работаете. На какие представления о мотивации сотрудников преимущественно делается упор – на те, которые соответствуют теории X или теории Y? Иными словами, какое отношение к работе «программируется» вашей организацией?

Итак, если мы хотим «программировать» сотрудников на новые, отличные от старых, модели поведения и на новое отношение к работе, то в первую очередь нам надо что-то сделать с собственными представлениями о людях и нашими привычными методами работы.

Часто приходится наблюдать, когда приемы, которые давали определенную отдачу в прошлом, например, жесткий контроль исполнения порученной работы, практика депремирования при

определенных нарушениях, единоличное принятие важных решений, прекращают работать при изменении условий, при переходе к новым задачам, перестают оправдывать себя или даже начинают приносить прямой вред. Как правило, поначалу вредоносное действие устаревших методов руководства не очень заметно, потому что их результатом являются такие «тонкие материи», как отношение людей к работе, доверие к руководству и администрации, готовность к сотрудничеству, ухудшение климата в коллективе. Потом, по мере накопления критической массы недовольных сотрудников, начинается волна увольнений, снижение дисциплины и саботаж в разных формах – от утечек информации до прямого вредительства.



### Внимание – проблема!

Одна компьютерная компания оказалась на грани краха: продажи и прибыли сокращались, курс акций падал, акционеры все громче высказывали недовольство. Совет директоров пригласил нового генерального директора, имевшего репутацию виртуоза по части антикризисного управления. Он сократил рабочие места, продал кое-какие подразделения и принял несколько жестких решений, которые следовало принять еще много лет назад. И компания была спасена, по крайней мере на ближайшее будущее.

В то же время с приходом нового руководителя в компании установился режим террора. Генеральный директор грубо разговаривал с подчиненными, часто повышал голос и всячески унижал их. В результате верхние эшелоны компании понесли огромные потери — ведущих сотрудников увольняли одного за другим, но многие уходили и сами. Прямые подчиненные гендиректора, боясь плохими новостями вызвать его гнев, просто перестали информировать его о происходящем. Компания была совершенно деморализована, что не могло не вызвать очередного ухудшения финансового состояния. Кончилось дело тем, что совету директоров пришлось уволить и нового генерального директора.



## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА

В середине 90-х годов XX века психологами было сделано неожиданное открытие. Было показано, что успехи в бизнесе (особенно руководителей) очень незначительно коррелируют с уровнем интеллекта, выявляемым с помощью соответствующих тестов. В то же время самоконтроль, настойчивость, понимание эмоций и причин поведения других людей, умение воздействовать на мотивацию других людей оказываются значительно важнее уровня умственного развития. Даниэль Гоулмэн предложил объединить эти способности в более широкое понятие «эмоциональной компетентности»<sup>91</sup>.

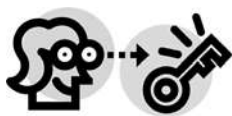
Эмоциональная компетентность складывается из следующих способностей:

- **Понимание самого себя** – понимание собственных эмоций, своих сильных и слабых сторон.
- **Управление собой** – умение взять под контроль свои эмоции, способность подстраивать собственное поведение к новым обстоятельствам, эффективные навыки самомотивации.
- **Понимание других людей** – способность разбираться в чувствах и переживаниях других людей, способность взглянуть на ситуацию глазами другого человека (эмпатия) и понять истинные причины его поведения.
- **Эффективное воздействие на поведение других людей** – умение воодушевить, вдохновить других или, наоборот, успокоить, снять негативные эмоции при конфликтах, умение эффективно воздействовать на поведение других людей через хорошее понимание их интересов и наклонностей.
- **Налаживание социальных связей** – умение устанавливать и поддерживать хорошие деловые и дружеские отношения с другими людьми.

<sup>91</sup> В литературе чаще встречается термин «эмоциональный интеллект, на наш взгляд, это не слишком удачный перевод – прим. авт.







## Ключ к тесту

96-120 баллов – высокий уровень эмоциональной компетентности.

41-85 баллов – средний уровень развития эмоциональной компетентности.

12-40 баллов – низкий уровень развития эмоциональной компетентности. Вам следует приложить определенные усилия для развития этой важной составляющей лидерского поведения.

Можно выделить некоторые закономерности развития эмоциональной компетентности:

- Коэффициент эмоционального развития человека (emotional quotient – EQ) развивается на протяжении всей жизни.
- EQ растет по мере накопления управленческого опыта;
- Наиболее важный период развития EQ – первые пять лет управленческой работы.
- EQ связан с семейным положением респондентов. Менеджеры, имеющие семью, отличаются более высокими показателями развития EQ.
- Усредненные значения EQ мужчин и женщин сопоставимы, но структура EQ несколько различается: женщины лучше понимают эмоциональное состояние других людей, чем мужчины, но менее эффективно управляют своими эмоциями и имеют более низкие показатели способности к самомотивации.

Исследования установили, что некоторые аспекты эмоционального интеллекта (например, точность толкования эмоций других людей) связаны с финансовыми успехами в бизнесе. Обладание

различными аспектами эмоциональной компетентности может быть полезным для карьерного роста и успехов в бизнесе. Осознавая этот факт, некоторые организации, например ВВС США, учитывают эмоциональную компетентность при принятии решений о назначении на высокие посты. В *Hong Kong Telekom* даже обучают своих служащих с целью развития у них эмоциональной компетентности.

Эмоциональная компетентность лидера и его способность учитывать в своих действиях понимание других людей, причин их поступков реально влияют на качество работы подчиненных. От уровня эмоциональной компетентности, по данным психологических исследований, зависит около 80% общего результата в работе с людьми. Дэвид Макклеланд, известный психолог, считает, что люди с высоким уровнем эмоциональной компетентности гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели люди с низким уровнем эмоциональной компетентности. Так, изучая работу руководителей транснациональной компании, производящей напитки и продукты питания, Макклеланд выяснил, что 87% руководителей, имеющих высокий уровень эмоциональной компетентности, были очень высоко оценены за свои достижения в текущем году, а их подразделения в среднем перевыполняли планы по увеличению доходов на 15–20%. Среди всех остальных топ-менеджеров (то есть руководителей с низким и средним коэффициентом эмоционального развития) лишь изредка встречались выдающиеся работники по итогам годовой оценки, а их подразделения, как правило, отставали от лидеров почти на 20%.

### **Лидерство и средства воздействия на мотивацию подчиненных**

Важнейшая составляющая процесса лидерства – это воздействие лидера на членов команды, призванное добиться от них желательного поведения и должного отношения к своей работе. Лидеру важно при этом не только иметь в виду конечную цель совместной работы, но и учитывать, какие качества членов команды, какие установки следует формировать и поддерживать у них для достижения успеха. Здесь руководителю не обойтись без высокого уровня

эмоциональной компетентности, которая позволяет хорошо разбираться не только в других людях, но и в самом себе. Руководитель должен создать определенные мотивационные предпосылки, позволяющие добиться от подчиненных нужных рабочих результатов. Перед ним стоит задача сформировать у них такие установки, такое отношение к делу, которые заложат фундамент стабильно высоких показателей в работе.



### Опыт лучших компаний

#### **Как сделать так, чтобы все работники разделяли общую цель<sup>92</sup>**

Когда на шоколадной фабрике «Раунтри» в Йорке на работу принимают новых сотрудниц — обычно их зачисляют группами примерно по тридцать человек, — президент компании мистер Раунтри беседует с ними. Он рассказывает им, в чем будет заключаться их работа и как аккуратно они должны работать, чтобы молодой человек, преподносящий коробку шоколадных конфет любимой девушке, никогда бы не сказал, что он больше не будет покупать продукцию «Раунтри».

Затем мистер Раунтри показывает, что плохая работа каждой девушки повлияет не только на прибыль компании: уменьшение объема продаж вызовет рост безработицы в Йорке. После этого он на простых примерах показывает, какое место занимает его компания в английской промышленности. Каждый, кто слушает эту речь, не может не почувствовать тесной связи с компанией «Раунтри» и в какой-то мере начинает идентифицировать себя с ней.

Развитие эмоциональной компетентности руководителя предполагает прежде всего повышенное внимание к другим людям и к тому, какие причины стоят за их словами и действиями. Только практика, развитие наблюдательности и выработка привычки к анализу поведения других людей позволит вам существенно повысить уровень своей эмоциональной компетентности. Не менее

---

<sup>92</sup> Адаир Дж. Гуру менеджмента. – М.: Изд-во Эксмо, 2004, с.110.

полезно и знакомство с опытом успешных лидеров, которые смогли достичь больше других благодаря своему умению добиваться от других людей высокого уровня сотрудничества и энтузиазма в решении поставленных перед ними задач.

Развитие эмоциональной компетентности – это прежде всего вопрос желания, времени и практики.

Чем выше эмоциональная компетентность лидера, тем выше его возможности воздействовать на мотивацию своих последователей, используя дополнительные (к уже рассмотренным ранее в этой книге) средства. Среди этих средств можно выделить следующие (табл. 15-2).

Таблица 15-2

### Методы воздействия на мотивацию, имеющиеся в распоряжении лидера

<p><b>Повышение внутренних обязательств работника</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Помощь работнику</b> со стороны руководителя в решении значимых для него вопросов.</li> <li>➤ <b>Оказание доверия</b>, когда работник получает больше самостоятельности в работе или ему доверяется решение более ответственных задач.</li> <li>➤ <b>Внимание к успехам и достижениям работника</b>, что рассматривается работником как справедливое признание руководителем его заслуг.</li> </ul>
<p><b>Игра на значимых для работника потребностях</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Обращение к лучшим чувствам</b> (для кого-то это может быть ответственность перед командой, для кого-то - приверженность своей компании или стремление выполнить ранее взятые обязательства).</li> <li>➤ <b>Игра на самоуважении</b>. Руководитель может добиться желательного поведения и отношения к делу его подчиненных, если он указывает работникам, имеющим высокий уровень потребности в самоуважении, пути и способы поддержания/повышения самооценки.</li> <li>➤ <b>Игра на амбициях</b>, когда руководителю удастся добиться от подчиненного высоких результатов, стимулируя его стремление быть первым, лучшим и т.д.</li> </ul>

<p><b>Развитие сотрудников</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Обучение работника</b>, способное в нужном направлении изменить восприятие работником собственной работы, указать новые ориентиры в повышении эффективности своего труда.</li> <li>➤ <b>Повышение статуса работника</b> меняет его представление о требованиях к его работе и рабочему поведению, расширяя зону его ответственности и повышая лояльность высшему руководству.</li> </ul>
<p><b>Эмоциональное заражение</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Заразить (увлечь) идей</b>, передать подчиненным собственную увлеченность и энтузиазм в отношении решаемых проблем.</li> <li>➤ <b>Воодушевить на улучшения в работе</b>, создать у подчиненных настрой на внесение улучшений в сам процесс выполняемой работы.</li> <li>➤ <b>Увлечь процессом выполняемой работы</b>, повысить удовлетворенность работника самим процессом выполняемых им профессиональных задач.</li> </ul>
<p><b>Опора на рабочую группу (команду)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Улучшение психологического климата в группе</b>, повышающая готовность членов группы к сотрудничеству и взаимопомощи.</li> <li>➤ <b>Использование неформального общения</b> для укрепления положительных эмоциональных связей между членами команды.</li> <li>➤ <b>Повышение сплоченности команды</b> (через совместную деятельность, сплочение против общего врага/конкурента и т.п.), что позволяет повысить ответственность каждого члена за результаты общей деятельности.</li> </ul>

Таким образом, мы видим, что арсенал средств воздействия на последователей, которым располагает лидер, не ограничивается лишь призывами, поощрением и наказанием. Конечно, это лишь малая часть возможных средств воздействия, которыми располагает лидер. Чем выше эмоциональная компетентность руководителя, тем выше его способность подобрать те средства, которые будут наиболее действенными в отношении данного сотрудника или данной группы. Гибкость, индивидуальный подход и учет особенностей ситуации – вот залог их эффективного использования при воздействии на мотивацию и поведение других людей.



## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ КОМАНДЫ, РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

До настоящего момента мы говорили в основном о мотивации отдельных работников. Но в большинстве организаций работа выполняется группами людей, работающих вместе. Даже если предприятие работает не по бригадному, командному или проектному методу, работники сами образуют неформальные группы. Группы влияют не только на работу отдельных лиц и подразделений, но и на работу всего предприятия в целом. Поэтому руководителям необходимо понять, что такое группы и по каким законам они действуют. Как мотивировать команды к более напряженной работе?

Поскольку сам процесс руководства предполагает способность руководителей наилучшим образом выполнять порученную им работу руками подчиненных, то для того чтобы эта задача была решена наилучшим образом, важно управленческие воздействия максимально ориентировать на создание у подчиненных настроения на сотрудничество и на максимальную самоотдачу в труде. К сожалению, авторитарный подход здесь не всегда хороший помощник.

В этой главе мы рассмотрим методы мотивации группы, используя которые руководители могут повысить отдачу от тех коллективов, которыми они руководят.

### Что такое группа

Любую организацию можно рассматривать как сеть взаимодействующих рабочих групп: рабочих коллективов, бригад, команд.



**Группа - это два или более человек, чья основная цель - способствовать достижению общей цели путем совместной работы.**

В любой организации можно выделить формальные и неформальные группы.

**Формальными группами** называются объединения людей, специально созданные для достижения конкретных целей и имеющие официальный статус. Примерами формальных групп могут служить бригады, подразделения, отделы, комиссии, проектные группы.

**Неформальные группы** возникают спонтанно, и людей в них объединяют взаимные симпатии и общие интересы. Примеры неформальных групп: дружеские компании, объединения по интересам и т.п.

Для чего люди объединяются в группы? Наверное, не только потому, что им скучно в одиночестве. Работая в группах, люди могут достичь большего, чем поодиночке. В приведенной ниже таблице приведены положительные итоги деятельности групп с точки зрения индивидуальной и организационной эффективности.

Таблица 16-1

**Влияние групп на индивидуальную и групповую эффективность**

<b>Влияние групп на организационную эффективность</b>	<b>Влияние групп на индивидуальную эффективность</b>
1. Группа может выполнять задания, которые не под силу отдельным работникам. 2. Объединение навыков и способностей, что позволяет решать более сложные задачи и выполнять более трудные задания. 3. Группа дает больше творческих предложений и способна объективно рассматривать больше альтернатив, оценивать несколько позиций или точек зрения. 4. Группа способна осуществлять контроль за поведением работников.	1. Группа дает ощущение защищенности от внешних угроз и безопасности для каждого из своих членов. 2. Группа дает своим членам признание, одобрение, которое организация иногда не может дать им. 3. Группа обеспечивает помощь своим членам в сложных ситуациях. 4. Группа помогает в обучении новым навыкам (особенно новых работников).

Последнее время все чаще вместо слова «группа» используется слово «команда». Под командой при этом понимается такая груп-

па, которую отличает высокий уровень сплоченности и готовности к напряженным усилиям для достижения общей цели. Здесь в полной мере подходит аналогия со спортивной командой, особенно когда речь идет об игровых видах спорта. Конечно, не все команды одинаково успешны в достижении своих целей. Эффективная команда отличается рядом специфических характеристик.

### **Эффективная команда:**

- мотивирована на достижение единой цели;
- характеризуется согласованным видением стоящих перед ней задач;
- отличается разделением труда и четким распределением ролей между своими членами;
- характеризуется слаженностью действий и высоким уровнем психологической совместимости;
- имеет признанного всеми членами команды лидера;
- характеризуется устоявшимися и принятыми каждым членом команды нормами и ценностями;
- отличается высокой готовностью к сотрудничеству и эффективному взаимодействию членов группы друг с другом.

Сила команды, несомненно, больше, чем сумма усилий ее отдельных членов. Командный дух, который возникает из командной работы, может стать очень мощным мотивационным фактором. При этом не только усиливается стремление к победе, но и растут внутренние обязательства членов команды, способные положительно отразиться на их результатах. Так, в тех видах спорта, где проводятся эстафеты (плавание, лыжный спорт, легкая атлетика), спортсмены, выступая на своем этапе в составе команды, часто показывают результаты, превышающие их личные рекорды.

Привнесение командного духа в практику работы организации – это достаточно трудная задача.



**Говорит Алекс Тротман, Председатель совета директоров и Главный исполнительный директор «Форд мотор компании» с 1993 г. по 1998 г.<sup>93</sup>**

«Первое, что вам следует сделать, – создать команду. Я думаю, начать этот процесс не так трудно. Вы отбираете людей, согласившихся взяться за руки, приложить максимум совместных усилий в работе и доверять друг другу. Это первое. И пока вы этого не сделали, не теряйте понапрасну время на составление красивых стратегий и разговоры о прекрасных симфониях, потому что не исполните их, пока все инструменты не будут настроены на совместную игру».

### Факторы, влияющие на мотивацию членов рабочей группы

Лидеру важно использовать не только инструменты воздействия на мотивацию отдельных индивидов, но специфические инструменты управления мотивацией группы в целом.

Для успешного управления мотивацией группы руководителю следует сконцентрировать свое внимание на тех вопросах, которые связаны с природой совместной деятельности.

При воздействии на группу важно принимать во внимание те групповые процессы, те психологические факторы, которые определяют поведение ее членов. Формирование благоприятного психологического климата, постановка вдохновляющих целей, повышение сплоченности коллектива – эти методы позволяют не только добиваться более высоких результатов от группы, но и дают возможность эффективно воздействовать на мотивацию каждого ее члена в отдельности.

---

<sup>93</sup> Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 355.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию членов рабочей группы, можно назвать следующие:

- размер группы;
- наличие общей цели;
- организация работы;
- сплоченность;
- групповые нормы;
- ответственность.

Рассмотрим кратко эти факторы.

### **Размер группы**

Исследования влияния размера группы на ее эффективность в основном связаны с тем влиянием, которое размер группы оказывает на межличностные отношения между членами группы.

Оптимальный размер группы – 5-7 человек. Группы такого размера достаточно велики, чтобы допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной. Если группа должна включать больше 5-7 человек, то в этом случае имеет смысл сформировать несколько подгрупп.

При увеличении размера группы:

1. У членов группы часто слабеет чувство принадлежности к ней. Подобные ощущения могут возникать потому, что с увеличением размера группы взаимодействия между отдельными ее членами становятся реже и формальнее.
2. Общий объем взаимодействий, необходимый для того, чтобы поддерживать всех в курсе дел, делает любые согласованные действия очень сложными для руководителя.
3. Значительная часть членов группы слабо ощущает свой вклад в общий результат.

## **Возможности непосредственного взаимодействия между членами группы**

Эффективность работы группы зависит от того, насколько в ней обеспечены возможности для непосредственных контактов членов группы друг с другом. По мере того, как физическая дистанция, разделяющая работников, возрастает, эффективность группы понижается. Работники могут чувствовать себя одинокими и изолированными, если они вынуждены взаимодействовать только с приборами или станками. Рабочие группы, члены которых могут часто взаимодействовать друг с другом, будут работать более эффективно.

### **Наличие общей цели**

Четкая цель или четко поставленная задача – это одно из важнейших условий высокой групповой мотивации. Но для долговременной мотивации эта цель или задача должны соответствовать интересам людей, входящих в состав группы.

Когда цель, поставленная перед группой, понятна и конкретна, она может поддерживать мотивацию достаточно долго, если члены группы считают эту цель важной. Но если цель с какого-то момента перестает соответствовать устремлениям и потребностям группы, мотивация ее членов может резко снизиться, что повлечет за собой и снижение рабочих результатов.

Поэтому одна из стратегий работы с командой, чья мотивация не устраивает лидера, может состоять в совместном определении целей совместной работы и путей их достижения. Даже если команда выглядит хорошо мотивированной, такая работа никогда не бывает излишней.

Совместная работа управленческой команды по постановке целей позволяет выработать общий язык, помогающий членам команды успешно взаимодействовать даже несмотря на различия в изначальных мнениях и оценках, развивая сотрудничество и укрепляя личные связи. Постановка целей, являясь процессом планирования, вполне оправдывает затраченные на него усилия потому что:

1. Процесс совместной выработки целей объединяет людей. Это дает вам шанс делиться с другими индивидуальными целями и приоритетами, а затем установить различия. Вы получите возможность выработать понимаемый всеми список целей и привлечь остальных к его развитию.

2. Постановка целей позволит членам группы более эффективно использовать свое время. Когда вы лучше понимаете собственные приоритеты, вы можете более осознанно распределить свое время на важные вопросы.

3. Постановка целей устанавливает ясную систему приоритетов для лидера. Если вам ясно, какие программы и какие вопросы являются вашими важнейшими приоритетами, тогда и другим членам команды будет понятнее, как организовать свою работу для решения поставленных задач. Без ясно определенных целей лидеру бывает нелегко разобраться с тем, что следует предпринять при неожиданных изменениях, как во внешней среде, так и внутри самой группы.

4. Совместная работа по определению основных целей рабочей группы и путей их достижения помогает лидеру выработать четкую стратегию достижения намеченных целей.

5. Постановка целей дает лидеру инструмент для оценки. Когда установлены цели и согласованы приоритеты, в его руках оказывается тест, с помощью которого он может измерять, насколько эффективно действуют отдельные члены группы и насколько успешно осуществляется процесс управления командой.



**Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС<sup>94</sup>**

«Я добился четкого понимания того, куда мы идем. В такой ситуации толкаться локтями, мешая достигнуть общей цели, – нонсенс. Очень опасная болезнь коллектива – внутренняя несогласованность. Она возникает,

<sup>94</sup> «Новый Век 2000», март 2002, с. 18-19.

**когда организация не понимает, зачем она работает и вообще существует».**

Многие люди говорят, что самый «воодушевляющий» опыт командной работы в их жизни почти всегда был связан с каким-то вызовом. Часто команды, не имевшие до этого никаких особых достижений, отвечали на вызов героическими успехами. Вызов сам по себе являлся для них мощным мотиватором.



**Говорит Алекс Тротман («Форд Мотор Компани»)<sup>95</sup>**

**«У нас существует процесс воспитания лидеров под названием «Кэпстоун», начатый три года назад. Мы отбираем 24 человека из лучших руководителей компании и пропускаем их через чистилище в течение 4-5 месяцев, давая почти невыполнимые специальные задания. За эти три года почти каждое такое задание заканчивалось реальными, положительными результатами для «Форд» – изменениями в системе вознаграждения, политике использования активов компании, удовлетворении запросов покупателей и других. Мы объединяем этих людей в группы по 6 человек и говорим: «Вот вам невыполнимая задача, которую мы никак не можем решить. Даем вам четыре-пять месяцев». И они работают над ней, одновременно выполняя основную работу».**

Иногда цели группы могут противостоять целям предприятия. С этим явлением мы уже встречались при обсуждении вопроса о групповых нормах в хоторнских исследованиях (глава 2, раздел «Школа человеческих отношений»). В группе могут сложиться такие нормы и традиции, которые не будут способствовать высокой отдаче каждого ее члена, улучшению качества продукции и услуг. Иногда члены группы дружно саботируют решения руководства, и тогда все выгоды, которые организация могла бы получить от командной работы, оборачиваются ей во вред.

---

<sup>95</sup> Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 356-357.





## Рекомендации для руководителей

### **Как нейтрализовать группы, действующие в ущерб интересам организации**

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность противостояния.
2. Покажите группе невозможность достижения целей, не приносящих пользы всей организации.
3. Посейте недоверие к тем людям, которые провоцируют группу на неконструктивные или вредные для организации действия (особое внимание при этом обратите на лидера группы).
4. Если группа обладает определенным влиянием на умы остальных членов организации, предпримите меры по дискредитации группы (образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, превратите в перебежчика лидера группы).
5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.
6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

## Организация работы

В первую очередь здесь мы имеем в виду то, что мотивация членов группы в значительной степени зависит от того, насколько хорошо организована ее работа.

1. Справедливость распределения обязанностей между членами группы.
2. Степень обеспеченности членов группы ресурсами, необходимыми для выполнения работы.
3. Информированность членов группы по основным вопросам, связанным с их совместной работой.

4. Система контроля (на мотивацию негативно влияет как ослабленный, так и чрезмерный контроль).

5. Четкость взаимодействия членов группы при выполнении совместной работы.

Вся ответственность за такую организацию работы группы, которая будет положительно влиять на мотивацию ее членов, лежит на руководителе. Его задача - сохранять тесный контакт с членами группы, чтобы своевременно определить негативные тенденции, способные ослабить их мотивацию, для принятия своевременных корректирующих мер.

Определенное влияние на мотивацию членов группы оказывает способность ее членов и к совместному обсуждению проблем, и к совместной выработке решений. Сегодня такая способность все больше востребована, особенно когда мы имеем дело с проектными или целевыми группами, которые создаются организацией для решения за короткое время наиболее важных задач. Ниже приведены правила групповой работы и кодекс поведения участников групповой работы.

### **Правила групповой работы**

**Установление регламента.** Регламент обычно содержит следующие пункты:

- перечень вопросов, выносимых на обсуждение;
- порядок их следования;
- условия перехода к следующему вопросу;
- условия включения других вопросов;
- порядок предоставления права на выступление;
- время, отводимое на выступление;

- условия предоставления дополнительного времени;
- временные рамки для обсуждения вопросов;
- способ учета мнения меньшинства;
- технология смены ведущего;
- санкции против членов группы (в том числе и ведущего);
- условия выделения окон (пауз) для неформального, неструктурированного обмена мнениями (неформальной дискуссии).

Иногда проблема бывает настолько сложна, что далеко не сразу удастся нащупать подходы к ее решению. В этих условиях формализация обсуждения может излишне сковать членов группы. И наоборот. При свободном обмене мнениями, когда можно перебивать друг друга, вставлять реплики, не особенно задумываясь о формулировках, зачастую и возникают какие-то идеи, позволяющие в дальнейшем грамотно взяться за задачу.

### **Кодекс поведения участников групповой работы**

1. Слушайте внимательно все выступления. Не перебивайте выступающего.
2. Активно участвуйте в работе группы. Не прячьтесь за спины других. Для хорошего результата важен вклад каждого. Каждый член группы несет ответственность за результаты работы всей группы.
3. Во время своего выступления соблюдайте временной регламент. Четко формулируйте свои мысли. Краткость – сестра таланта.
4. Старайтесь меньше критиковать, а больше работать на дополнение. Если все же приходится критиковать, критика должна быть конструктивной (не указывать на недостатки, а давать предложения по улучшению).

5. Избегайте общих рассуждений. Говорите по сути дела.
6. Будьте доброжелательны.
7. Соблюдайте следующие права членов группы:
  - право высказывать свое мнение;
  - право отстаивать свою точку зрения;
  - право на обдумывание;
  - право на уточнение или пересмотр своей позиции;
  - право на выдвижение нового предложения;
  - право на ошибку.
8. Назначьте секретаря, который будет письменно фиксировать обсуждение.

### Сплоченность команды

Сплоченность группы обычно основана на общих интересах ее членов, психологической совместимости и гордости за свою команду.

Для того чтобы рабочая группа могла достичь синергетического эффекта, нужны интенсивные личные контакты между ее участниками. Для этого должны быть созданы соответствующие условия для совместной работы, делового и неформального общения. Только работа на общие цели создает тот дух товарищества, взаимопомощи и эмоциональной поддержки, который отличает командную работу.

Организация **совместной внерабочей деятельности** – мощный инструмент сплочения группы. Подходы к решению этой задачи могут быть разными: организация праздничных мероприятий, походов, «ралли», «веревочные» тренинги, но в любом случае основной целью будет подчеркнуть важность командной работы и доверия друг другу. Многие ведущие компании, понимая важность создания и поддержания командного духа в организации, не жалеют на мероприятия по сплочению команд ни времени, ни сил, ни денег.



## Опыт лучших компаний

### Развитие навыков командной работы в компании *Evert Glass Plant* (филиал компании *Chrysler*)

*Evert Glass Plant* – основной поставщик стекол для внедорожников *Jeep Grand Cherokee* фирмы *Chrysler*. В 1994 году, после проведения очередного опроса работников, фирма *Chrysler* потребовала от всех своих заводов улучшения организационной культуры и климата в коллективе. Созданная для этой цели в *Evert Glass* комиссия решила заняться улучшением коммуникаций внутри рабочих команд и между отдельными рабочими командами. Было принято решение о реализации специальной программы по упрочению командного духа для 257 работников компании.

В ходе обучения сотрудники работали не в составе своих привычных групп, а в командах, составленных из сотрудников разных подразделений компании или представителей разных профессиональных групп. Им давались сложные задания, требовавшие координации усилий, высокой сплоченности и стремления победить. Например, одна команда, включавшая водителя вильчатого погрузчика, специалиста по техническому обслуживанию, начальника смены и секретаря, получила задание перебросить каждого члена команды через забор, находящийся под током. Из этого упражнения команда вынесла следующий урок: поддержка и доверие — это необходимые составляющие командной работы.

После выполнения всех упражнений и задач, поставленных перед группой, члены команды собирались вместе, обсуждали впечатления и опыт и сравнивали их с теми проблемами, с которыми им приходится сталкиваться в реальной работе. В итоге, по словам менеджера по работе с персоналом компании, эта программа позволила каждому работнику «познакомиться со специалистами из разных отделов и в дальнейшем не стесняться обращаться друг к другу за помощью, просто

беседовать, совместно решать рабочие проблемы и обмениваться информацией».

Отзывы о тренинге были в основном позитивными; многие работники заявили, что они хотели бы провести его в своих рабочих группах еще раз. Кроме того, служащие практически всех уровней организации сказали, что заметили изменения в отношении людей к работе и коллегам. Например, теперь работники могут отложить свое дело, чтобы помочь коллеге, и больше стремятся к тому, чтобы узнать мнение остальных членов группы по тому или иному вопросу. Один работник финансового отдела подытожил общие впечатления так: «Перед нами развернулась вся концепция командной работы; мы поняли, что нужно работать сообща, а не выполнять только свои функции».

Многие руководители российских компаний сознательно ставят задачу формирования сплоченного коллектива. Например, Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС, поставил эту задачу сплочения коллектива в качестве приоритетной: «Принимая предложение возглавить СТС, я поставил себе это первой целью. Потребовалось какое-то время, пришло много новых людей. Но сейчас я сплю спокойно, зная, что мой бизнес в хороших руках. Более того, впервые за последние 8 лет я смог спокойно оставить работу на целых две недели и уехать на рождественские каникулы. ... Бизнес не может двигаться вперед, если внутри него есть конфликты. В нашем коллективе они снимаются разными методами. В частности, недавно мы проводили так называемый веревочный курс. Этот метод был придуман в США как раз для формирования сплоченности в коллективе. Он включает много упражнений на командную работу, в том числе экстремальных. Например, человек должен залезть на сосну и броситься вниз, а все остальные – его поймать. Все это делается без страховки. И так далее. Подобные вещи дают колоссальное сплочение команды. Каждый ощущает себя, как говорят альпинисты, в связке. Если один срывается, все остальные его держат. Так должен быть организован и рабочий коллектив. «Веревоочный курс» показал, что на СТС работают очень правильные люди.»<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> «Новый Век 2000», март 2002, с. 18-19.

В «ВымпелКоме» раз в квартал проводятся выездные заседания правления – в других городах или в Подмосковье. На этих заседаниях «мозговому штурму» подвергаются самые серьезные вопросы. Кроме того, все члены правления являются участниками так называемого Talents Committee, «Комитета по талантам», который рассматривает вопросы кадрового резерва, определяет карьерные планы для подчиненных, решает, какие знания им для этого потребуются, как им можно помочь. Обилие коллективных мероприятий и обсуждений очень помогает в формировании команды».



### Рекомендации для руководителей

#### Способы сплочения группы

- Помогите группе испытать общий успех.
- Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего – к лидеру.
  - Развивайте чувство принадлежности к группе, ощущение некой особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.
  - Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, реализовала стремление к уважению, самоуважению, к престижу.
  - Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

Усилению групповой сплоченности способствуют следующие условия:

1. Задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации члены группы воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый.
2. Внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки.

Внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

Однако следует очень внимательно отслеживать, чтобы мероприятия по командообразованию не превращались в простой отдых от работы и развлечения для сотрудников. Часто, когда спрашиваешь отзывы людей о таких тренингах, приходится слышать: «Было весело», «Было здорово», а на вопрос: «А что это дало для работы?» слышим: «Не знаю, наверное это как-то воздействует на мое подсознание».



### Рекомендации для руководителей

#### **Условия высокой отдачи от мероприятий, направленных на повышение групповой сплоченности**

- 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) члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят взаимодополняющие способности друг друга;
- 5) группа имеет опыт совместной деятельности и проявляет большой интерес к развитию взаимодействия, а условия позволяют решить проблему совместными усилиями.

### Групповые нормы

Групповые нормы определяют рабочее поведение и отношение членов группы к своему труду и к своей организации. Будучи важным механизмом социального контроля, групповые нормы опре-



деляют поведение членов группы и через это - эффективность совместной деятельности.

В каждой организации, в каждом отделе и в каждой рабочей группе существует множество норм. Нормы могут быть позитивными и негативными, полезными и вредными, эффективными и неэффективными. В табл. 16-2 представлены примеры «полезных» и «вредных» групповых норм, определяющих отношение сотрудников к разным сторонам работы в компании.

Таблица 16-2

### Примеры позитивных и негативных норм

	<i><b>Позитивная норма</b></i>	<i><b>Негативная норма</b></i>
1. Гордость за компанию	Члены группы стоят на стороне компании, если ее незаслуженно критикуют	Членам группы безразличны проблемы компании
2. Производительность/высокое качество	Члены группы стараются работать лучше, даже если дела идут хорошо	Члены группы удовлетворяются приемлемым минимумом работы
3. Командная работа/общение	Члены группы выслушивают мнения других и спрашивают мнение других членов группы	Члены группы преимущественно обсуждают других людей за их спиной и не интересуются противоположными мнениями
4. Лидерство	Члены группы просят лидера о помощи, когда нуждаются в ней	Члены группы скрывают свои проблемы и избегают руководства
5. Прибыльность/эффективность вложений	Члены группы нацелены на повышение прибыльности и эффективности вложений	Членам группы безразлична прибыль - это «не наша забота»

6. Отношения коллегальности	Члены группы отказываются от доминирования друг над другом	Членов группы не волнуют ощущения других людей
7. Отношение к клиенту/заказчику	Члены группы считают, что заказчик - это первое лицо	Члены группы безразлично относятся к удовлетворению потребностей клиента
8. Честность и надежность	Члены группы не допускают подтасовок и снижения надежности	Членам группы безразличны подтасовки и надежность
9. Обучение и развитие	Членов группы заботит обучение и развитие	Члены группы говорят об обучении и развитии, но не воспринимают это всерьез
10. Нововведения	Члены группы постоянно ищут новые пути для улучшения работы	У членов группы нет новых идей

Исследования подтверждают, что рабочие группы, подразделения и даже целые предприятия, в которых преобладают позитивные нормы, являются более эффективными, чем группы, подразделения и предприятия, где нормой является безразличие к своей организации, негативное отношение к руководству или наплевательское отношение к работе. Поэтому руководителям не следует жалеть времен и сил на то, чтобы культивировать в своей команде такие групповые нормы, которые способствуют повышению групповой эффективности. То давление, которое они оказывают на поведение членов группы, настолько велико, что это позволяет отнести групповые нормы к числу важнейших мотивационных факторов.

## Ответственность

Ответственность за определенный участок работы стимулирует мотивацию не только отдельных индивидов, но и всей рабочей группы. Ответственность является долгосрочным инструментом мотивации групп.

Что повышает ответственность каждого члена группы за общий результат?

1. Востребованность результатов работы.
2. Осознание членами группы важности и ответственности выполняемой работы.
3. Заинтересованность членов группы в конечном результате.
4. Участие членов команды в процессе подготовки решения.
5. Регулярность подведения итогов.
6. Информированность членов группы по наиболее важным для них вопросам.

Однако высокая ответственность может демотивировать, если последствия ошибки или неудачи слишком велики. Например, если организация придерживается традиции наказания за допущенные ошибки, то ответственность рассматривается скорее негативно. В краткосрочной перспективе результаты могут быть хорошими (вспомним, что страх также является мотиватором), но долгосрочная мотивация будет страдать. Трудно поддерживать высокий уровень эффективности, когда энергия сдерживается страхом.

### Что убивает мотивацию членов группы

Снижение мотивации членов рабочей группы может быть вызвано отсутствием возможности для удовлетворения наиболее значимых для них потребностей. Однако отрицательно действо-

вать на мотивацию членов группы могут и факторы, которые являются производными от социально-психологических процессов, проходящих в группе.

Свой демотивирующий вклад вносят и ошибки со стороны руководителя. Среди чаще всего встречающихся ошибок, способных негативно повлиять на мотивацию членов группы, можно назвать следующие:

1. Ошибки в комплектовании группы, когда в состав группы принимаются новые члены лишь на основании их профессиональных и деловых качеств, без учета их психологической совместимости с другими членами группы и способности воспринять те ценности и приоритеты, которые разделяются большинством членов группы.
2. Действия руководителя, препятствующие установлению дружеских, неформальных отношений между членами группы или нарушающие дружескую атмосферу в группе.
3. Ситуация неопределенности, когда руководитель своевременно не дает членам группы нужной информации, оставляя достаточно свободы для самых неблагоприятных для мотивации группы предположений и слухов.
4. Расплывчатые цели или отсутствие целей в работе группы резко снижает готовность членов группы к совместной работе, снижает у них желание к длительной работе в составе группы.
5. Неспособность руководителя сформулировать и довести до членов группы цели работы в максимально привлекательном для них виде.
6. Руководитель слишком редко использует для мотивации членов группы награды, поощрения, редко дает членам группы положительную обратную связь.
7. В группе не устанавливаются четкие правила, определяющие требования к каждому члену группы. Это может вести к потенци-

альным конфликтам между более организованными, ответственными и более «совестливыми» членами группы и теми, кто менее организован и имеет более низкий уровень трудовой морали.

8. Неспособность руководителя должным образом защищать интересы группы. Это может касаться отношений с вышестоящим руководством и с представителями других групп.
9. Действия руководителя, наносящие урон статусу, престижу группы как в пределах организации, так и вне ее.
10. Ситуация, когда руководитель имеет в коллективе «любимчиков», которые, по сравнению с другими членами группы, могут пользоваться особыми льготами или преимуществами.
11. Ошибки, связанные с распределением работы, перегрузка одних членов группы и недостаточная рабочая нагрузка других.
12. Неспособность достаточно быстро разрешать конфликты, возникающие между членами группы или между группой и руководителем. Затянувшиеся конфликты способны одинаково негативно влиять и на психологический климат, на сплоченность группы, и на приверженность группе ее членов.



### Рекомендации для руководителей

Говорить «мы», а не «я». Привычка говорить «мы» отличает эффективных лидеров от неэффективных, чаще склонных говорить «я».

### **Проявляйте гибкость при определении целей и средств их достижения**

1. Поиск возможностей.
2. Экспериментирование и риск.

### **Помогайте работать другим**

3. Развивайте сотрудничество.
4. Планируйте маленькие победы.
5. Подавайте пример.

6. Признавайте индивидуальный вклад в общее дело.
7. Празднуйте достижения команды.

### Мотивация членов управленческой команды

Лидеру невозможно поддерживать энтузиазм и настрой на достижение высоких результатов в совместной деятельности членов возглавляемой им команды, если он не уделяет внимания тем проблемам, которые способны негативно повлиять на уровень их мотивации. Среди наиболее важных проблем, способных оказать влияние на мотивацию членов управленческих команд, можно выделить следующие.

1. Недостатки в организации работы управленческой команды.
2. Неопределенность целей, стоящих перед управленческой командой.
3. Недостаточное понимание руководителями целей, стоящих перед организацией.
4. Плохие возможности для общения, обмена информацией между руководителями.
5. Недостаток взаимопонимания между отдельными руководителями.
6. Неэффективная система стимулирования работы руководителей.
7. Отсутствие у отдельных руководителей возможности принимать участие в подготовке и обсуждении решений, принимаемых управленческой командой.
8. Негативный прошлый опыт работы в составе управленческой команды.

9. Отсутствие четкости при подведении итогов выполненных работ и анализа причин срывов в реализации намеченного.
10. Неблагоприятная атмосфера во время проведения совещаний управленческой команды (неумение слушать друг друга, обсуждение вопросов на повышенных тонах и др.).

Работа, направленная на повышение эффективности деятельности управленческой команды организации, не может ограничиться какими-то разовыми акциями. Эта работа потребует принятия достаточно широкого комплекса мер. Среди наиболее эффективных средств, способствующих развитию управленческой команды, развитию командных методов управления, следует выделить различные формы привлечения руководящего состава организации к решению наиболее важных организационных проблем, к разработке программ реформирования организации. Часто это бывает невозможно без внесения соответствующих изменений в организационную культуру: “насаждение” ценностей и норм, связанных с командными методами работы, расширением полномочий руководителей, повышение уровня доверия к управленческим решениям и др.

Одним из наиболее действенных средств повышения эффективности работы управленческой команды, которым все чаще пользуются российские организации, является проведение 3-5-дневных семинаров для руководящего состава с полным отрывом от работы (часто такие семинары проводятся в домах отдыха, пансионатах и др.). На этих семинарах руководители не только расширяют свои знания в сфере управления, но и анализируют проблемы организации, уточняют организационные цели, разрабатывают конкретные шаги по их достижению. В рамках таких семинаров в добавление к тем шагам, которые предпринимаются по прояснению целей и приоритетов в работе управленческой команды, что несомненно важно для успешной совместной работы руководителей, используется достаточно много психологических процедур, направленных на повышение уровня групповой сплоченности и готовности к сотрудничеству между членами управленческой команды.

Напряженная совместная работа управленческой команды в ходе семинаров (иногда с 9 утра до 11 вечера ежедневно) позволяет руководителям выработать общий взгляд на проблемы развития предприятия, развивает сотрудничество и укрепляет личные связи.

Процесс планирования и постановки целей, в котором принимают участие члены управленческой команды, вполне оправдывает затраченные на него усилия, поскольку:

- процесс совместной выработки целей позволяет организации выработать список целей, понимаемый всеми руководителями, и привлечь к его дальнейшему совершенствованию остальных работников;
- участие руководителей в процессе постановки и уточнения целей организации позволяет им лучше понять как организационные, так и собственные приоритеты;
- более широкое представительство руководящего состава в процессе выработки организационных целей, приоритетов, стратегии развития помогает высшему руководству повысить качество принимаемых решений;
- личное участие руководителей в процессе выработки организационных целей, повышая их личную приверженность этим целям, позволяет им не только более эффективно организовывать работу их подчиненных, но и более успешно взаимодействовать с другими руководителями, с клиентами и с партнерами при реализации намеченного;
- участие руководителей в процессе выработки организационных целей, кроме всего прочего, дает руководителям инструмент для оценки своих достижений;
- сформулированные цели и согласованные приоритеты помогают оценить, насколько эффективно в организации осуществляется процесс управления.



Проведение семинаров с участием высшего и среднего уровня руководства организации - это лишь первый шаг на пути повышения эффективности работы управленческой команды. Сегодня этот шаг сделали уже сотни российских предприятий, пригласившие для этого внешних консультантов. Однако на этом нельзя останавливаться. Для достижения устойчивых успехов необходима кропотливая работа и четкое понимание тех препятствий, которые мешают управленческой команде раскрыть свой потенциал для достижения организационных целей.

Когда мы говорим о важности использования человеческих ресурсов организации для победы в конкурентной борьбе, для успешного достижения намеченных целей, важно понимать, что управленческая команда - это наиболее ценная составная часть имеющихся в распоряжении организации человеческих ресурсов, тот передовой отряд, который ведет за собой всех остальных. Поэтому важно сделать все необходимое для ее эффективной работы.

Умение руководителя стать «архитектором побед» той команды подчиненных, которую он возглавляет или тех команд, которые находятся под его руководством, требует от него ясного понимания путей эффективного воздействия на мотивацию людей, составляющих эти команды.



## Рекомендации для руководителей

### Принципы мотивации команд

- Для того чтобы успешно мотивировать других, необходимо быть мотивированным самому. Мотивация подобна вирусу — она заражает.
- Наша целеустремленность, энтузиазм, преданность делу, настойчивость в достижении намеченных целей и стойкость перед лицом трудностей — вот основа эффективного лидерства. Древняя китайская мудрость: "Если не можешь делать то, что любишь, научись любить то, что делаешь".
- «Не бывает плохих солдат, бывают плохие генералы». В большей степени вина за неудачи и плохую

работу подчиненных лежит на их непосредственном начальнике.

- **Ваша личная мотивация, связанная с достижением намеченной цели, зависит от многих факторов – от других людей, участвующих вместе с вами в работе, от особенностей выполняемой вами задачи и от ситуации, в которой выполняется работа.**

\* \* \*

Подводя итог рассмотрению темы «мотивация и лидерство», следует еще раз подчеркнуть, что способность руководителя успешно воодушевлять, настраивать подчиненных на хорошую самоотверженную работу нельзя свести лишь к вопросам оплаты труда. Понимание людей, способность расположить подчиненных к себе, разбудить в них энтузиазм – это не только талант, с которым надо родиться, но и результат целенаправленной работы. Профессионализм руководителя определяется не только специальными знаниями в своей деятельности (производство, финансы, услуги, транспорт, продажи), но и умением добиться от подчиненных максимально высоких рабочих результатов. Это возможно только в том случае, если руководитель способен эффективно воздействовать на их мотивацию, то есть вызывать у них искреннее желание напряженно трудиться для выполнения поставленных задач.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



Ситуация для анализа

### Как создать приверженность (часть I)<sup>97</sup>

Роберт Фрей - владелец *Cin-Made* — небольшого предприятия по производству упаковочных материалов, расположенного в го-

---

<sup>97</sup> Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 183-186.

роде Цинциннати. Фрей вместе со своим партнером приобрел эту компанию в 1984 году, и поначалу у него установились антагонистические и даже враждебные отношения с сотрудниками. Он считал их всех тупыми и не скрывал своего мнения, публично заявляя, что их работу способен выполнить даже ребенок.

После того как Фрей лишил работников ежегодного повышения зарплаты, они объявили забастовку, но все же в конце концов были вынуждены отступить. Теперь уже Фрей не соглашался принять их обратно до тех пор, пока все сотрудники не согласились на укороченный отпуск и сокращение зарплаты на 12,5%.

Измученные и униженные люди испытывали к Фрею откровенную ненависть. Да, он выиграл эту войну с собственными сотрудниками, но наградой ему была фабрика, полная угрюмых, озлобленных работников, готовых подавать жалобы по любому поводу, при мельчайшем нарушении работодателем условий трудового договора, который он заставил их подписать.



**Почему у Роберта Фрея возникла конфронтация с подчиненными? Была ли, по вашему мнению, возможность избежать этой конфронтации?**

**Дайте свои предложения по исправлению положения.**

Ко второй части кейса переходите только после того, как вы дадите ответы на эти вопросы.

## **Как создать приверженность (часть II)**

Фрей вскоре и сам понял, что, даже если меры по сокращению издержек и были необходимы, сама манера их осуществления продемонстрировала его заносчивость, своеволие и недальновидность. К тому же он устал от бессонных ночей, когда его не оставляли мысли о том, удастся ли компании все-таки выжить. Фрей хотел, чтобы часть этого беспокойства взяли на себя подчиненные, и ради этого был готов на все. Он решил передать часть обязаннос-

тей и прибыли своим подчиненным. Однако те не сказали ему за это «спасибо». Мало того, они просто отказались от этих «благ». Сотрудники не хотели иметь ничего общего с руководством компании, их не привлекало самоуправление, пусть даже оно и действительно означало щедрое распределение прибыли (в чем они сильно сомневались).

Забастовка научила Фрея, что пренебрежительно относиться к работникам нельзя. На самом деле их производственные обязанности были далеко не так просты: в этом он смог убедиться на собственном опыте, когда попробовал выполнять какие-то задачи сам и понял, что ему не хватает знаний, касающихся оборудования, продуктов и потребителей. Пусть в прошлом он и совершал ошибки, но теперь Фрей был полон решимости исправить положение, а также завоевать доверие и заинтересованность персонала. Он стал консультироваться с сотрудниками, признавая их компетентность как специалистов, начал проводить ежемесячные «планерки», чтобы четко информировать их о текущей финансовой ситуации. Кроме того, Фрей приступил к изучению существующих систем участия персонала в прибылях. К тому времени, когда со дня подписания нового трудового договора минул год, бизнес уже снова шел в гору, а работники стали получать зарплату почти в том же объеме, что до снижения. Ближе к концу второго, и последнего, года действия договора Фрей объявил, что оплата труда теперь полностью восстанавливается на прежнем уровне, и одновременно внедрил в компании систему участия в прибылях, согласно которой 30% прибыли до уплаты налогов распределялось среди сотрудников, причем половина из этой суммы предназначалась рабочим-почасовикам. Чтобы добавить новой системе убедительности, Фрей заявил о намерении открыть бухгалтерские книги для доступа профсоюзных инспекторов и аудиторов.

Многие, если не большинство рабочих-почасовиков воспротивились этой инициативе. Дополнительная ответственность была им ни к чему. Они не хотели никаких изменений: пусть Фрей оставит эту прибыль себе. Конечно, почасовики не возражали против повышения зарплаты, но им были нужны гарантии, а не риск. Фрей оставался непреклонным и шел напролом. Новые обязанности он поручал самым достойным людям и обеспечивал им соответству-

ющее вознаграждение. Фрей нашел одного заводского менеджера, который сумел уговорить сотрудников подтянуть свои знания по математике и статистическому анализу технологических процессов. Согласно его распоряжению, овладение новыми знаниями и навыками стало теперь условием для повышения по службе. Но он наотрез отказался повышать зарплату всем подряд, за исключением восстановления той части жалования, которой сотрудники лишились, когда нужно было возвращать компанию к жизни.

Фрей был уверен, что напряженность в отношениях с подчиненными не исчезнет до тех пор, пока им не удастся разделить заинтересованность руководства в успехе фирмы. Поэтому он стремился объяснить подчиненным, откуда берутся их зарплаты, и хотел, чтобы они уяснили разницу между ее повышением и другими направлениями использования прибыли. Фрей был за то, чтобы его сотрудники зарабатывали больше денег, чем раньше, но лишь при условии, что дополнительные выплаты будут обеспечиваться за счет увеличения прибыли: работники должны разделить с ним риск и взять на себя больше ответственности.

Фрей сделал два публичных заявления: «Я не намерен быть владельцем компании, у которой антагонистические отношения с сотрудниками» и «Участие работников в управлении организацией будет играть важную роль в менеджменте». Всякий раз, когда кто-нибудь отказывался принимать участие в принятии решений или говорил: «Это не мое дело», Фрей выходил из себя. На ежемесячных совещаниях он теперь делился с подчиненными все более сложной информацией: они вместе давали перспективную оценку прибыли и анализировали числовые показатели вроде процента брака и производительности (то есть рассматривали те сферы, которые находились под непосредственным контролем заводских работников).

Фрей встречался с профсоюзными лидерами, пытался доходчиво объяснить им свою политику и клялся, что не собирается посягать на их профессиональные интересы. Он не обращал внимания на возмущение, как должное принимал критику, неустанно делегировал полномочия и даже изо всех сил старался внимательно слушать подчиненных и относиться к ним с уважением, и в результате

некоторым из них стал нравиться. Многие теперь поддерживали его идеи. Почти всех сотрудников ему удалось убедить, что они могут доверять его словам. Он терпеливо растолковывал им свои намерения, учил и учился сам, упорно добивался изменений и не желал слушать отказов.

Постепенно, по прошествии нескольких лет, эта борьба начала давать результаты. Возросла прибыль (ее доля, выплачиваемая сотрудникам, в среднем за четыре года обеспечивала повышение зарплаты на 36%), производительность труда повысилась на 30%, невыход на работу по неуважительной причине был теперь чем-то исключительным, а количество жалоб снизилось до одной-двух в год. Особенно большое значение для Фрея имело то, что сотрудники теперь понимали связь между их доходом и инициативой. Сегодня они сами занимаются долгосрочным планированием и управлением персоналом, заботятся о материалах и оборудовании, производственных циклах, упаковке и доставке. Пожалуй, больше всего Фрея радует то, что многие из его подчиненных, наверное, не спят ночами и все думают об эффективности работы компании.



**Составьте список всех рычагов, которые использовал Фрей, чтобы завоевать доверие работников. Сравните его со своими предложениями.**



**Ситуация для анализа**

Этот случай произошел в Центре вооружений в Форт Нокс (США).

В танковом звене появился новый командир – выпускник военной академии с высокомерной манерой общения, высоким самомнением и низким мнением о своих подчиненных, хотя до этого команда была на хорошем счету. Он заставлял солдат подолгу работать, постоянно находил поводы для наказаний и никогда не

хвалил. Однако эти методы не сработали: результаты звена упали и командир, которого солдаты прозвали «Наполеончик», начал наказывать и заставлял своих подчиненных работать еще больше.

Предметом его особой гордости была комната отдыха, в которой стоял теннисный стол, журнальные столики и кресла. Большую часть времени комната не использовалась, тем не менее «Наполеончик» требовал, чтобы полы там натирались ежедневно. Когда чаша терпения солдат переполнилась, они как-то ночью вынесли из комнаты отдыха все: стулья, теннисный стол, журнальные столики и другую мебель (административную и финансовую ответственность за это имущество нес «Наполеончик») – и утопили их в реке. «Наполеончик» не сделал выводов из этого урока и лишь усилил свои попытки наведения порядка.

В это время звено должно было быть переброшено в Европу. После того как все снаряжение было подготовлено к отправке, члены экипажа незаметно проникли в зону погрузки и изменили серийный номер на одном из танков, находившихся под командованием «Наполеончика». В результате танк был направлен в другое подразделение в Западную Германию. «Наполеончику» надлежало выплатить 1,3 млн. долларов. Этот случай наконец убедил его в том, что он делает что-то не так.



**Почему возникло такое противодействие?  
Как его можно преодолеть?**



**Ситуация для анализа<sup>98</sup>**

Этот инцидент произошел в крупной компьютерной компании. После целого ряда лет посредственной работы подразделение по производству персональных компьютеров стало наконец подавать признаки жизни. Специалисты по аппаратному обеспечению со-

<sup>98</sup> Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 237-238.

здали серию персональных компьютеров с конкурентоспособной ценой. Группа по разработке программного обеспечения, входящая в состав другого подразделения, заключила перспективное соглашение с крупнейшими покупателями этой продукции. Еще одна группа по разработке программного обеспечения, на этот раз из нашего подразделения, выпустила сетевой продукт, обладающий высоким рыночным потенциалом.

Для продвижения этих новых продуктов на рынок руководители каждой группы обратились к директору по маркетингу подразделения, занимающегося производством персональных компьютеров, с просьбой выделить дополнительный персонал для помощи в маркетинговых мероприятиях. Если бы директор мыслила прагматично, то, наверное, направила бы в каждую группу по несколько ключевых специалистов. Однако на эту просьбу она ответила отказом, потому что не хотела отвлекать сотрудников от первоочередной, на ее взгляд, задачи — повышения эффективности работы отдела маркетинга в целом.

Для достижения своей цели директор по маркетингу наняла внутренних и внешних консультантов, чтобы они дали ход формальной процедуре стратегического планирования. Желая надеяться своих подчиненных полномочиями и поддержать в коллективе дух причастности к общему делу, она провела ряд выездных тренингов, посвященных сплочению команды и развитию умения открыто высказывать свое мнение.

В итоге руководители подразделений обратились к вице-президенту подразделения. Тот вмешался и расформировал отдел маркетинга. Он распределил самых талантливых подчиненных бывшего директора по трем нуждавшимся в их помощи группам, а директору по маркетингу оставил только минимальный штат.



**Какие ошибки в использовании принципов командной работы вы можете указать в действиях директора по маркетингу? Значит ли это, что командный подход в данном случае неприменим? Обоснуйте свой ответ.**



## ГЛАВА 16.

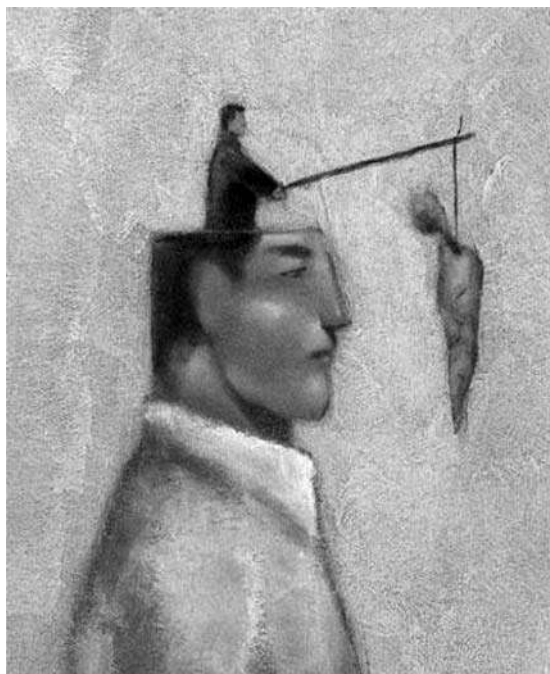
# ЭФФЕКТИВНАЯ САМОМОТИВАЦИЯ

Итак, мы рассмотрели все многообразие вопросов, связанных с ситуацией, когда надо мотивировать других людей, однако у нас остался еще один вопрос, на который следует дать ответ, – как мотивировать себя.

Каждому, наверное, приходилось время от времени ругать себя за лень, несобранность, неорганизованность, отсутствие воли и низкую самодисциплину. То мы не можем себя заставить взяться за какую-то работу, хотя знаем, что это очень важно и нужно для нас. То бросаем дело на полпути. Халтурим, откладываем на завтра, разбрасываемся, постоянно отвлекаемся на посторонние вещи – это далеко не полный список проблем с собственной мотивацией.

Конечно же, мы всегда объясняем себе и другим, почему мы не сделали или не можем сделать вовремя то-то и то-то. Или у нас есть более важные дела, то есть более срочные дела, или нет желания, или нет сил, или футбол по телевизору, или шашлычок с друзьями – ну, сами знаете, мы мастерски умеем найти оправдание, почему мы откладываем или не делаем в срок то, что должны делать.

Откуда можно взять силы для того, чтобы побуждать самого себя к напряженной работе, к тому, чтобы упорно трудиться и достигать намеченное? На этот и некоторые другие вопросы, связанные с собственной мотивацией, мы дадим ответы в этой главе.



Что дает нам овладение навыками самомотивации?

- развитие в себе черт характера, ведущих к успеху (решительность, уверенность в себе);
- повышение своего личного и рабочего потенциала;
- преодоление сомнений и нерешительности;
- преодоление внутреннего консерватизма, боязни перемен;
- сокращение количества стрессов, преследующих вас в жизни.

Человек, эффективно использующий приемы самомотивации, часто завоевывает репутацию решительного и напористого. Однако только ему одному известно, какой ценой дается эта решительность и напористость. Все начинается с того отношения, которое формируется у человека к окружающей его действительности и другим людям, с отношения к самому себе.

## КОНСТРУКТИВНЫЕ УСТАНОВКИ

На сегодня стал уже общим достоянием обширный опыт людей, которые достигли значительных успехов в бизнесе, и анализ показывает, что добиваются этого они, как правило, именно за счет способности мотивировать себя на энергичные действия в нужном направлении. Как сказал канадский юморист Стивен Лекок: «Я очень верю в удачу, и чем напряженнее я работаю, тем удачливее я становлюсь».

Конструктивное отношение к действительности начинается с четкого представления того, что каждый человек в конечном сам счете отвечает за все, что происходит в его жизни. Если в жизни случаются неудачи или внешние обстоятельства складываются неблагоприятно, то человек с конструктивными установками не сетует на них, а стремится определить, чем же эти неприятности могут быть для него полезны, чему они его учат, что следует изменить в своем отношении к людям, в своих подходах к работе. Каждая ошибка, каждая неудача может стать шагом вперед, если делать из нее правильные выводы.

**Я никогда не падаю духом, потому что каждая неудачная попытка является для меня еще одним шагом вперед.**  
Томас Эдисон

Успех и признание приходят лишь к тем, кто готов к напряженному труду, к тем, кто знает, какую цену надо заплатить за достижение нужного результата, и готов к напряженной работе.

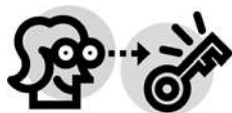


Оцените себя

**Мотивированы ли вы?**

	Да	Нет
Испытываете ли вы эмоциональный подъем, занимаясь любимым делом?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Можете ли вы сказать, что ваше отношение к работе вполне согласуется с такими понятиями, как «энтузиазм» и «преданность делу»?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Когда дела идут плохо, склонны ли вы брать полную ответственность за это на себя и не обвинять других?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы утверждать, что своей работой и своим отношением к делу показываете хороший пример другим?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы утверждать, что предпринимаете целенаправленные и настойчивые усилия для поддержания высокой мотивации к хорошей работе у ваших подчиненных?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаете ли вы разницу между усилиями, направленными на мотивирование других, и попытками манипулировать другими?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Часто ли вы испытываете побуждение к тому, чтобы своими действиями или отношением к делу подать пример другим?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Готовы ли вы к дополнительным усилиям, если достижение намеченного сталкивается с неожиданными трудностями?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уверены ли вы, что ваша работа соответствует вашим интересам и способностям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Ключ к тесту

Чем больше у вас ответов «Да» на приведенные выше вопросы, тем выше ваша способность поддерживать на должном уровне собственную мотивацию, занимаясь самыми разными делами. Преобладание отрицательных ответов указывает на наличие серьезных проблем в сфере самомотивации.

### Повышение уверенности в себе

Эффективно мотивировать себя на выполнение определенной работы легко, если вы уверены в положительном исходе. А если

нет? Как мотивировать себя пройти по узкой доске на высоте 10 метров над землей, если вы не уверены в своих силах? Канатоходцы без труда бегают по канату и на значительно большей высоте, но они уверены в том, что это им по силам. Поэтому для того, чтобы успешно мотивировать себя на «подвиги», какой бы сферы деятельности они ни касались, надо укреплять уверенность в собственной способности добиться успеха, справиться с той работой, что намечена. Для развития уверенности в себе человечество еще не придумало лучшего способа, чем тренировка. Если вы в какой-то сфере деятельности не уверены в себе – будь то публичное выступление или вождение автомобиля – тренируйтесь.

### Развивайте способность к позитивному мышлению

Энергия, которая вам требуется для решения тех проблем, с которыми вы сталкиваетесь на работе и вне ее, не возникает ниоткуда. Ее источник вы находите либо в себе, либо в других людях. Чем больше вы общаетесь с людьми, настроенными на победу, на успех в делах, людей, которые из трудностей и неприятностей всегда готовы извлечь максимальную выгоду для себя, тем больше энергии вы получаете от такого общения. Пессимисты, неудачники, люди, склонные искать оправдание своему бездействию в происках врагов или в неблагоприятных обстоятельствах, наоборот, скорее забирают вашу энергию. Чем меньше вы будете общаться с людьми такого сорта, тем лучше.

Позитивное мышление поможет вам любую неудачу или трудность в достижении намеченной цели рассматривать как источник дополнительной энергии и как важную подсказку, приближающую вас к победе.



#### Анекдот в тему

Два часа ночи. Женщина снимает трубку. Звонит ее дочь, она в истерике:

– Мама! Я схожу с ума! Уже два часа, а мужа нет дома! Он, наверное, завел любовницу!

– Доченька, нельзя иметь такие негативные установки. Надо думать о чем-нибудь хорошем. Может быть, он попал под машину и лежит сейчас в реанимации или в морге...

### Не концентрируйтесь на неудачах

Как футболисту, которому некогда думать о толпах болельщиков, потому что надо сконцентрироваться на игре, вам надо сосредоточиться на тех шагах, которые приведут вас к успеху. Возможно, боязнь неудачи мешает вам взяться за работу, однако надо постоянно помнить, что упорная работа – это единственный способ добиться успеха.

Важнейшая основа активности, решительности, настойчивости в достижении намеченного – это уверенность человека в себе, в своих силах. Только представление о самом себе, самооценка и воображение устанавливают границы того, чего вы можете и чего не можете достичь, – зону возможного. Расширяя представление о самом себе, вы раздвигаете пределы реализации своих талантов и возможностей.

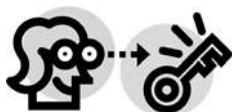


Оцените себя

### Насколько вы уверены в себе?

	Да	Нет
1. Знаете ли вы свои сильные и слабые стороны?		
2. Есть ли у вас ясные принципы, которых вы придерживаетесь в жизни?		
3. Нравится ли вам, как вы выглядите?		
4. Нравится ли вам общаться с незнакомыми людьми?		
5. Производите ли вы впечатление человека, уверенного в себе?		

6. Способны ли вы длительно поддерживать высокий уровень собственной мотивации при движении к намеченной цели?		
7. Можете ли вы контролировать свое состояние в стрессовых ситуациях?		
8. Можете ли вы сказать, что большинство коллег по работе относятся к вам с уважением?		
9. Способны ли вы чувствовать себя уверенно, отказывая другим людям в их просьбе?		
10. Можете ли вы сказать, что в большинстве случаев вы удовлетворены своими действиями и принимаемыми решениями?		
11. Вам нравится ваш собственный голос?		
12. Отличает ли вас умение эффективно влиять на других людей?		
13. Можете ли вы сформулировать, какие люди и почему вам не нравятся?		
14. Помогает ли вам при общении с другими людьми использование жестыкуляции?		
15. Можете ли вы сказать, что в большинстве случаев производите благоприятное впечатление на других людей?		



### Ключ к тесту

Ответы «Да» на вопросы 1,2,6,10 и 13 показывают степень развития у вас способности **уверенно принимать решения.**

Ответы «Да» на вопросы 4,7,9,11,12 оценивают вашу способность **уверенно общаться с другими людьми.**

Ответы «Да» на вопросы 3,5,8,14 и 15 оценивают вашу **способность производить благоприятное впечатление на других людей.**

Если все же у вас остаются трудности с тем, чтобы усадить себя за работу, действуйте в соответствии со следующими двумя правилами.

**1. Начинайте с чего угодно.** Если вы не можете начать с начала, начните с того, с чего можете. Главное начать. Сами наши действия, первые шаги, предпринятые для решения проблемы, способны выполнить роль стартера, запускающего работу двигателя. Начав работу, мы втягиваемся в процесс ее выполнения. А стремление довести начатое до конца, присущее каждому человеку, – это еще один источник мотивации.

**2. Приступайте в любом случае!** Не позволяйте себе ждать вдохновения или настроения, считайте, что эта работа ждать не может. Берите пример с человека, который решил прыгнуть с вышки в воду. Чем дольше он будет колебаться и примериваться, тем сложнее ему будет решиться на прыжок.

В основе уверенности в себе лежит ваша самооценка. Насколько вы нравитесь самому себе? Представляете ли вы себя человеком, который уверен в своих силах и готов справиться с любыми трудностями, которые встретятся на пути достижения намеченных целей, или вы склонны воспринимать себя как неудачника, на которого неприятности сыплются как из рога изобилия?

Важнейшим проявлением уверенности в себе, наполняющей человека энергией для активных действий, является чувство личной ответственности за все, что происходит с ним в этой жизни. Не родители, не начальник, не коллеги, а именно я являюсь главным источником и своих побед, и своих поражений. Готовность принять на себя полную ответственность за собственную жизнь лежит в основе активной жизненной позиции, наполняет человека энергией, необходимой для преодоления трудностей, для решения проблем, мешающих ему быть успешным в работе и в личной жизни.

Уверенность в себе невозможна без положительного отношения к самому себе, то есть к собственным успехам, своему стилю взаимодействия с другими людьми, своей способности добиваться намеченного и др. Высокий уровень самоодобрения является важнейшей характеристикой уверенных в себе людей.



Психологи выделяют ряд качеств, характеризующих людей с высоким уровнем самоодобрения.

1. Верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения группы, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.
2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или сожаления в случае неодобрения со стороны других.
3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем дне.
4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.
5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других, как бы он ни отличался уровнем своих способностей и занимаемым положением.
6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.
7. Умение принимать комплименты и похвалу без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства.
10. Умение подавлять свои эмоциональные порывы.
11. Чуткое отношение к нуждам других, соблюдение принятых социальных норм.
12. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение, отдых.

13. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на недостатки.

Вы можете оценить, есть ли эти качества у вас. Если большинство из перечисленных выше качеств у вас присутствует, то это свидетельствует о достаточном уровне самооодобрения. Любовь, забота и уважение окружающих могут поддержать, но не меньше может поддержать вас хорошее отношение к самому себе.

Негативные установки не только подрывают веру человека в себя, они программируют нас на будущие неудачи. При этом материальное благополучие, как правило, не способно существенно исправить положение.

Дэвид Сандлер - основатель Института продаж Сандлера, в котором прошли обучение тысячи профессионалов занятых в сфере продаж и других видов коммерческой деятельности. Успешное обучение системе Сандлера возможно лишь в том случае, если человек искренне хочет изменить свой способ продаж и свой образ жизни и готов тратить время и силы для достижения намеченных целей. Сандлер верил, что всегда следует рассчитывать на успех – даже перед лицом неудачи. Он часто говорил: **«Разориться – это ситуация, быть бедным – состояние ума»**. Это философия, которая предполагает веру в успех и готовность предпринимать для этого все необходимое.

«Мы либо найдем дорогу, либо проложим ее», - сказал Ганнибал. Уверенный в себе человек заряжен на успех. Он энергично берется за выполнение стоящих перед ним задач, способен еще больше мобилизоваться, встречая трудности на своем пути. Человек с низким уровнем самооценки, неуверенный в себе, испытывает мучительные колебания, мешающие приступить к выполнению стоящих перед ним задач.

**За легкое дело берись, как за трудное, а за трудное – как за легкое. В первом случае, чтобы уверенность не перешла в беспечность, во втором – неуверенность в робость.**

Бальтасар Грасиан

## МЕТОДЫ САМОМОТИВАЦИИ

Мы не будем рассматривать самомотивацию как форму внутреннего диалога, когда человек старается побудить самого себя к действиям, к выполнению определенной работы, уговорить, убедить, может быть, перехитрить.

Давайте пойдем другим путем.

Мы привыкли относиться к себе особо, как к чему-то достаточно исключительному. «Я – это я, – говорим мы другим людям. – Принимайте меня таким, какой я есть». Сами себя мы принимаем всегда, относимся к себе уважительно, разрешая некоторые слабости и оправдывая некоторые недостатки. Эти же слабости и те же самые недостатки у других людей мы не прощаем, а стремимся их исправить.

А что, если попробовать посмотреть на себя как на объект управления? Как насчет того, чтобы относиться к себе так же требовательно, как к другим, и применять к себе все те методы и средства мотивации, которые мы рассматривали в отношении других людей?

В этой главе мы рассмотрим, как основные методы воздействия на мотивацию, которые традиционно используются руководителями в отношении своих подчиненных, можно применить к себе. Попробуем совместить в себе и начальника, выбирающего подходящие методы мотивации, и исполнителя. Нам предстоит рассмотреть следующие группы методов:

- поощрение и наказание;
- постановка целей;
- организация работы;
- соревновательность;
- оценка и контроль;
- информирование;
- убеждение.

## Поощрение и наказание

Поощрения и наказания играют очень важную роль в жизни каждого человека. Мы используем разные методы поощрений и наказаний при воспитании детей, при их обучении, для формирования нужного поведения у своих близких и у подчиненных. А теперь мы поговорим о поощрениях и наказаниях как методе самомотивации.

### **Вознаграждение себя в процессе работы**

Обычно мы думаем о вознаграждениях как о чем-то, что мы получаем от окружающих: похвала, высокая оценка нашего вклада, премия, ценный подарок. Однако награды и похвалы могут исходить от нас самих.

Вспомните теорию подкреплений: люди стремятся повторять то поведение, за которым следует положительное подкрепление. Следовательно, если вы хотите воспитывать в себе настойчивость, усидчивость или какие-то другие черты характера, надо подкреплять каждое свое достижение, которое будет вести вас в направлении поставленной цели. При этом награды могут быть очень простыми, такими как сигарета или чашечка кофе, небольшой отдых, просмотр новостей.

Подумайте, что вам нравится делать, и запланируйте заняться этим **по окончании** выполнения вами важного задания или каких-то его этапов. «Когда я закончу это дело, то смогу посмотреть футбол (попью кофе, погуляю)». Поощряйте себя за все достижения, хвалите, вознаграждайте. Правильное поведение **должно** получать вознаграждение, иначе вы не будете стремиться к тому, чтобы повторять его. Находите способы, чтобы стимулировать себя на достижение тех целей, которые вы считаете достойными. Приучайте себя к тому, чтобы трудная работа не становилась ненавистной, чтобы не надо было каждый раз заставлять себя заниматься ею из-под палки. Воспитывайте в себе позитивное отношение к ситуациям, когда вам необходимо демонстрировать энергичность, настойчивость и решительность, поощряйте себя, свои достижения – пусть

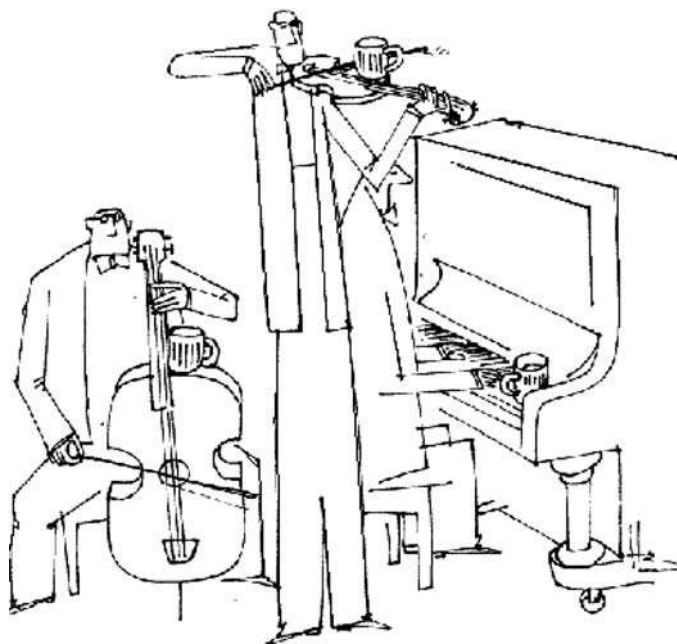
и небольшие, но свидетельствующие о вашей очередной победе над собой.

За выполнение очень сложного или очень неприятного дела, за особые достижения можно поощрить себя более серьезно, к примеру, покупкой вещи, на которую вы давно заглядываетесь, но считаете ее приобретение «баловством».

Некоторые люди вырабатывают у себя привычку праздновать успехи. Например, мы, когда заканчиваем книгу и сдаем ее в редакцию, отмечаем это в ресторане с близкими. Чем выше достижение, тем шире празднование.



Улыбнитесь



Многие люди сами доходят до этого способа самомотивации. Например, опрос, проведенный среди офисных служащих в Великобритании, показал, что 72% клерков имеет привычку награждать себя за выполнение сложного и неприятного задания. Чаще всего роль награды выполняет чашка кофе или шоколадка.

**Хвалите себя чаще! Источник забывается, а впечатление остается.**

### **Установление санкций на случай невыполнения работы**

Если мы сталкиваемся с необязательностью, неисполнительностью, ленью, плохой работой других людей, то, как правило, размышляем недолго – наказать! Лишить премии, льгот, дать выговор, оштрафовать, перенести время отпуска, перевести на менее престижную, тяжелую работу – возможностей наказания много. В отношении себя мы редко пользуемся этим методом мотивации – мы себя балуем, хотя знаем, что баловство до добра не доводит. Других не доводит, а нас? И нас тоже, и есть многочисленные доказательства того, что лень, недоведение начатых дел до конца, постоянное откладывание на завтра в итоге способны перечеркнуть любые надежды и планы.

Себя тоже надо иногда наказывать! Если запланированная задача не выполнена в срок, если отложили намеченное, если бросили дело на полпути, потому что надоело, вполне можно назначить себе какое-то наказание. Для кого-то наказанием будет не посмотреть новости или футбол, для кого-то - лишить себя сладкого – вы лучше других знаете, что будет для вас наказанием. Но уж во всяком случае не поощрять себя в этот момент приятными вещами, как это бывает сплошь и рядом, когда мы бросаем дело ради просмотра по телевизору футбольного или хоккейного матча или ради того, чтобы встретиться с друзьями. Таким образом мы никогда не сможем развить у себя настойчивость. При этом надо ясно осознавать, что вас будет мотивировать не само наказание, а ваша решимость применить его по отношению к самому себе. Вы должны быть честны перед собой и последовательны. В том случае, если вы не достигли результата в оговоренный срок или протянули с принятием, может быть, мучительных, тяжелых для вас шагов, но шагов, которые, как вы сами считали, вы должны предпринять обязательно, наказание должно быть неминуемым.

## Постановка целей

Лень, пассивное, созерцательное отношение к собственной жизни – это преступление, которое человек слишком часто совершает в отношении себя.

Многие люди, которые смогли добиться в своей жизни выдающихся успехов, выработали у себя привычку четко формулировать свои цели на будущее. Если вы не знаете точно, чего вы хотите, то вы никогда не будете предпринимать целенаправленных действий. А расплывчатые мечты, вроде «хорошо бы стать богатым (худым, привлекательным, успешным и т.п.)» не только не задают направления, но и являются источником постоянной неудовлетворенности собой. Если мы не знаем, куда бежать, то начинаем хаотически дергаться в разных направлениях, что не дает никакого результата, кроме пустой траты сил. Постановка четкой цели придает определенное направление нашей жизни и побуждает к решительным действиям.

Цели, которые вы устанавливаете перед собой, так же как и цели, устанавливаемые перед подчиненными, должны отвечать принципам SMART (мы разбирали их в 12 главе):

***Цель должна быть максимально конкретной и ясной.*** Формулировки должны быть однозначными и не допускать никаких лазеек, чтобы можно было сказать себе: «Ну, я не совсем это на самом деле имел в виду». Четкая формулировка цели - это 50% успеха.

***Цель должна быть измеримой.*** Для того чтобы цели, поставленные перед собой, мотивировали к их достижению, необходимо иметь возможность оценить прогресс в движении к цели. Сделать это можно только тогда, когда достижение цели поддается количественной или качественной оценке.

***Цель должна бросать вызов*** вашим возможностям. Поставленная цель не должна быть слишком простой. Хотя на первых порах этот прием срабатывает – ничто так не мотивирует, как галочки в списке выполненных дел. Однако для того, чтобы работа по собс-

твенной мотивации дала результаты, цели должны быть достаточно сложными. «Прицепи свою повозку к звезде», как сказал один мудрый человек.

Однако этот вызов должен быть посильным. Слишком трудные цели не мотивируют. Действительно, многие люди очень быстро отказываются от тех целей, которые они ставят перед собой, если сталкиваются с серьезными трудностями. Вот почему мы видим столько неудачных попыток бросить курить, похудеть, выучить иностранный язык и т.п. – неопределенность цели вкупе со слишком большой ее трудностью приводят к тому, что мы бросаем свои попытки, практически и не начав работу.

Выбирая истинно вдохновляющую цель, вы тем самым освобождаете свою внутреннюю энергию, чтобы достичь гораздо большего, чем другие люди, создавая для себя возможность напряжения всех сил и роста.

Рассказывают, что Генри Форд однажды сказал, что одним из важнейших открытий, которые он сделал, одним из величайших для него сюрпризов явилось неожиданное осознание того, что он может сделать то, чего боялся, и думал, что не сможет сделать никогда.

Если высокие цели творят чудеса, то не меньшие чудеса творит наша убежденность в том, что что-то сделать невозможно. Часто мы искусственно ограничиваем себя, искусственно ограничиваем собственный потенциал, собственные возможности своими убеждениями, представлениями о границах посильного, возможного.

Очень четко влияние этих представлений можно проследить в спорте. Рекорд в прыжках в высоту Валерия Брумеля 2 м 28 см держался почти десять лет, и казалось, что это недостижимая высота. Но стоило Патрику Мацдорфу превзойти этот рекорд на 1 сантиметр, как рекорды пошли один за другим. Сегодня 2 м 28 см – это достаточно заурядный результат для международных соревнований.

Представления о том, что является посильным, а что нет, оказывают свое негативное влияние на нашу работу. Так, однажды после



одного из семинаров кто-то из слушателей решил на практике проверить, какой эффект дает постановка трудных целей. «К нам как раз пришел новичок, – рассказывал он, – и я дал ему тот объем работы, который до него выполняли три сотрудника. Смотрю – скрипит, но тянет. А если бы этот же объем работы навалить на старого работника, он бы даже не приступил к ней, сказал бы, что это просто нереально сделать одному человеку».

Поэтому внимательно отслеживайте собственные «это я не умею», «это я не смогу», «это нереально». Часто мы можем и умеем гораздо больше того, что сами разрешаем себе.



### Улыбнитесь

Как показывают расчеты специалистов, шмель при своем размере, весе, форме тела и размахе крыльев не должен летать.

Хорошо, что шмель об этом не знает.

**Цель должна быть реалистичной.** Слишком трудные задачи отбивают желание даже браться за них. Поэтому, если мы поставили перед собой действительно трудную или слишком отдаленную цель, чтобы не потерять желание работать над ней, имеет смысл разбить ее на ряд подзадач или этапов. Это не только будет способствовать поддержанию собственной мотивации, но и поможет постоянно держать в уме конечную цель. Психологически решать мелкие задачи легче, так как задача уже не выглядит слишком сложной и неподъемной. Например, если ваша цель – начать собственный бизнес, то для начала вы должны будете поставить перед собой более простые цели, например, написать бизнес-план, выяснить возможности получения кредита и т.д.

**Достижение цели должно быть под вашим контролем.** Если достижение поставленной цели будет зависеть от каких-то других факторов (везение, другие люди, погода, рыночная конъюнктура и т.п.), то у вас всегда будет возможность оправдать собственную лень этими внешними причинами. Мотивирует та цель, достижение которой полностью в ваших руках и зависит исключительно от ваших усилий.

**Установление временных границ.** Срок исполнения – один из основных способов дисциплинировать себя.

Приведем пример мотивирующей формулировки цели:

«К такому-то сроку я достигну своего идеального веса во столько-то килограмм и буду его поддерживать, не отклоняясь более чем на 3 кг. Чтобы добиться этого, мне надо сбросить 24 кг за 12 месяцев (2 кг в месяц или 0,5 кг в неделю). Для этого я ограничу количество потребляемых калорий до 2000 в день, буду делать 20-минутную пробежку каждое утро до завтрака. Я потеряю первые 0,5 кг к утру следующего четверга».

Вопросы, помогающие проверить, правильно ли сформулирована цель:

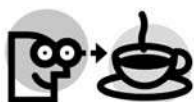
- Можно ли цель сформулировать более конкретно?
- Какие выгоды влечет для вас достижение цели?
- В какой мере для вас важны эти выгоды?
- Когда цель должна быть достигнута?
- Может ли эта цель быть разбита на ряд подцелей?
- Определены ли критерии/показатели, свидетельствующие об успешном достижении подцелей или цели?
- Как эта информация может быть получена?
- Кто/что может мне помочь в достижении цели?
- Какими ресурсами/возможностями я располагаю для достижения цели?
- Какие препятствия или ограничения могут помешать мне в достижении цели?

Обращайте внимание, чтобы формулировать цели не в негативном ключе, а в позитивном.

Концентрация человека преимущественно на негативных целях ведет к ослаблению мотивации, к снижению готовности к высокой самоотдаче для достижения намеченного. Негативные цели программируют вас скорее на поражение, лишая веры в успех. Позитивные цели, наоборот, заряжают вас энергией, верой в свои силы и в возможность успешного достижения намеченного.

Примеры позитивных и негативных формулировок цели

Негативные цели	Позитивные цели
Избежать одиночества	Расширить круг общения
Преодолеть неуверенность в себе	Повысить уверенность в себе
Избежать поражения или попадания в число худших	Стать лучшим, первым
Избавиться от лишнего веса	Улучшить фигуру
Отказаться от пессимистичного взгляда на жизнь	Развивать оптимистичный взгляд на жизнь
Снизить вес	Приобрести хорошую форму



#### Анекдот в тему

– Доктор, неужели моя болезнь неизлечима?  
 – Ну зачем же так мрачно! Давайте скажем по-другому: если я вас вылечу, я стану всемирно известным.

**Неудачная операция – половина удачного вскрытия.**

**Установление приоритетов в выполнении запланированных работ.** Присвоение трудным или неприятным задачам высокого приоритета будет побуждать вас к более энергичным действиям по их решению. Сам процесс определения приоритетности тех задач, которые вам предстоит решить, способен повысить эффективность

вашей работы, позволяя концентрировать силы на важнейших направлениях.

После того как вы сформулировали цель для себя, сделайте предварительную оценку необходимых ресурсов (времени, денег, материалов). Важно, чтобы намеченные цели подкреплялись соответствующим планом их выполнения. Назначьте конкретные даты и сроки выполнения каждой задачи. Запишите их в свой еженедельник с указанием, что и когда следует сделать и какие ресурсы потребуются для реализации каждого элемента плана. При определении сроков делайте поправки на возможные ошибки в расчетах и неожиданности, которые потребуют дополнительного времени и средств.

### Организация работы

Мы все знаем, что плохо организованная работа демотивирует, то есть убивает в людях желание напряженно работать для ее выполнения. Так же как долгий путь начинается с первого шага, организация работы начинается с того, как организовано ваше рабочее место.

### **Организируйте свое рабочее место**

Перед тем как браться за работу, убедитесь, что у вас есть все необходимое. Организуйте свое рабочее место так, чтобы все, что вам может понадобиться, было под рукой, чтобы не отвлекаться и чтобы сама обстановка располагала вас к работе. В то же время постарайтесь удалить все лишнее, способное помешать выполнению работы.

### **Делайте перерыв до того, как в этом возникнет необходимость**

Если вы успешно выполняете то дело, за которое взялись, то вам может показаться, что отвлечение выбьет вас из ритма, собьет с мысли, и вы работаете до тех пор, пока не поймете, что дальше работать просто не в состоянии. Однако будет гораздо больше проку,

если вы научитесь восстанавливать силы до того, как они истощатся окончательно. У вас может закрепиться негативное отношение к работе (работа – это тяжело, неприятно) и даже отвращение к ней. Если же вы прерветесь вовремя, т.е. когда еще есть силы и уверенность в себе, то вернуться к работе будет значительно проще.

### Мотивирующая организация труда

В организации собственного труда не забудьте учесть 5 ключевых характеристик.

**Разнообразие.** Помните, что монотонность убивает интерес к работе? Планируйте достаточный уровень разнообразия, возможность переключения с одной деятельности на другую.

**Законченность.** Повышению законченности работы поможет выделение этапов, промежуточное подведение итогов. Очень высокий мотивирующий эффект имеет возможность увидеть какой-то результат, довести действие до конца, чтобы можно было со спокойной совестью сказать себе: «Сделал дело – гуляй смело».

**Значимость и важность.** Для повышения значимости поставленной цели письменно сформулируйте все плюсы, которые вы можете получить, когда эта цель будет достигнута. Повесьте этот листок перед собой, чтобы все время помнить, ради чего вы стараетесь. Можете рассказать о своих задумках другим людям (друзьям, близким, коллегам): их оценка (если она положительная, конечно) тоже поможет поднять значимость данной работы.

Понимание значимости поставленной перед собой цели поможет вам морально настроиться на выполнение работы. Положительный настрой окажет сильное влияние на ваше поведение, поможет сосредоточиться на работе и не отвлекаться на второстепенные дела.

**Самостоятельность.** Возможность что-то сделать творчески, по-новому – это важный элемент мотивирующей организации собственного труда. Самостоятельность здесь будет означать не

отсутствие контроля или принуждения со стороны, а самостоятельность мышления, самостоятельность в принятии решений, свободу от штампов и шаблонов.

**Обратная связь.** Письменно фиксируйте достигнутые успехи. Установите четкие критерии, контрольные показатели, которые помогут вам точно оценить достигнутые результаты. В этом случае вы не только повышаете свою самооценку и уверенность в собственных силах, вы начинаете лучше понимать те шаги, которые привели вас к успеху.

### Соревновательность

Соревнование с другими, соревнование с самим собой – это в высшей степени действенные способы самомотивации. Можно поспорить с приятелем или с супругом о том, что вы сможете достичь того или иного результата в определенные сроки. Можно соревноваться и с самим собой, установив для себя конкретные сроки и контрольные показатели, которые будут свидетельствовать о достижении намеченной цели. Например, превысить собственные показатели за прошедший месяц (спортивные, сбрасывание лишнего веса, написание научной статьи и др.).

Этот прием самомотивации широко использовал Фредерик Тейлор. В разных видах деятельности он стремился к установлению своих личных рекордов: пройти определенную дистанцию за меньшее время, бросить теннисный мяч дальше, добраться до продуктовой лавки за меньшее число шагов. Установка на постоянное соревнование с самим собой, на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня, позволила добиться высоких результатов не только в менеджменте, но и в спорте – Тейлор был чемпионом США по теннису в парном разряде.

### Оценка и контроль

Организируйте систему самоконтроля. Форма самоконтроля должна соответствовать вашей личности и вашим целям. Будете вы подводить итоги сделанного ежедневно вечером или это удоб-

нее делать в конце недели (месяца или квартала), – это зависит от того, какие цели перед собой вы ставите, какие средства используете для их достижения.

Выработка привычки подводить итоги своих достижений за день, неделю, месяц и т.д. укрепляет вашу способность к самоконтролю и вашу способность мотивировать себя на дополнительные усилия для достижения конкретной цели.

### Информирование

О принятом решении можно проинформировать окружающих. Такой прием позволяет сделать внутренние обязательства (обязательства только перед самим собой) обязательствами и перед другими людьми. В этом случае начинают дополнительно действовать новые механизмы: самоуважение, стремление быть человеком, который умеет держать слово. Такой прием хорошо работает, когда вы чувствуете, что ваше желание добиться какого-то результата находится под угрозой других ваших желаний, привычек или просто лени. Рассказывают, что когда Шарль де Голль решил бросить курить, он использовал именно этот прием. Он вышел из своего кабинета в приемную и объявил своим сотрудникам: «Я, Шарль де Голль, бросаю курить». Дав такое публичное обещание, он не нарушал его никогда.

Этот прием широко используется также обществами анонимных алкоголиков. Человек, решивший отказаться от спиртного, должен проинформировать об этом как можно больше людей из своего окружения. Это повышает внутренние обязательства не только перед другими людьми, но и перед собой.



#### **«Узелок на память» для олимпийского чемпиона**

Феликс Санчес – выдающийся легкоатлет из Доминиканской республики, один из лучших бегунов в мире на дистанции 400 метров с барьерами. Он не смог стать олимпийским чемпионом в 2000 году, хотя был явным

фаворитом. Все последующие четыре года до следующей олимпиады в 2004 году в Афинах он выступал на соревнованиях с красным напульсником на правой руке. Всем это бросалось в глаза. Комментаторы и телеоператоры обязательно обращали внимание на этот яркий предмет на руке Феликса. Оказывается, что именно таким образом Санчес решил напоминать себе на каждом соревновании, в котором ему приходилось принимать участие, что он НЕ СТАЛ олимпийским чемпионом. И он поклялся, что снимет этот напульсник только после того, как выиграт олимпийские игры.

В Афинах он стал олимпийским чемпионом.

### Убеждение

Люди давно заметили, что уверенность человека в себе позволяет достигать высоких результатов. Предпринимались многочисленные попытки внушать неуверенным людям уверенность в себе. Много лет назад был проделан следующий эксперимент, убедительно показавший, насколько важен для самочувствия человека положительный настрой.

Группе людей, находящихся в состоянии гипнотического транса, внушалось, что они совершенно бездарны, ничего собой не представляют, что им постоянно не везет и жизнь их складывается неудачно. Затем в течение двух недель проводились наблюдения за поведением этих людей и регистрировались некоторые физиологические показатели. Их состояние характеризовала апатия, безучастность ко всему, подавленность, упадок сил, бессонница, изменение показателей кровяного давления и другие негативные проявления.

Через некоторое время этих людей снова погрузили в гипнотический сон и внушили им, что они талантливы, полны сил, поставили перед собой грандиозные цели и имеют все возможности реализовать их. Состояние и настроение этих людей сразу же изменились. Они стали бодрые и энергичные, их походка стала энер-



гичной, осанка – прямой, глаза приобрели блеск, их переполняла жажда деятельности.

Любой человек способен изменить собственный внутренний образ или представление о себе и запрограммировать, настроить себя на успех. Негативная самооценка может быть стерта, как любая магнитофонная запись, и заменена новой положительной самооценкой. Мы приобретаем свой внутренний образ через подсознательные привычки. Эту привычку поменять нелегко, но возможно. Нужна настойчивая, регулярная практика.

Рассмотрим приемы, при помощи которых мы можем убеждать себя.

### Формулы самовнушения

Любители спорта и спортсмены хорошо знают, что в разных видах спорта существуют такие рубежи, которые кажутся недостижимыми, но лишь до тех пор, пока не найдется тот, кто первым докажет реальность достижения результата, о котором еще вчера боялись даже мечтать. Это 500 кг в сумме классического троеборья (штанга), это меньше 40 секунд на дистанции 500 метров в скоростном беге на коньках, это 5 метров в прыжках с шестом (сначала для мужчин, а много позже и для женщин).

Долгие годы для легкоатлетов рубеж в 4 минуты в беге на одну милю считался недостижимым. В 1954 году Роджер Банистер первым преодолел этот рубеж, показав результат 3 мин. 59,6 секунд. За последние годы уже тысячи спортсменов смогли преодолеть этот рубеж. Однако труднее всех было первому. Сам Банистер рассказывал, что у него ушли годы на то, чтобы добиться намеченного. После того как он поставил перед собой эту цель – превзойти рубеж в 4 минуты в беге на милю, он каждый день представлял этот рубеж в виде стены, которую он разрушает. Заставив себя поверить в реальность установления этого рекорда, он смог в итоге не только мысленно, но и реально достичь намеченного результата.

Психологи за последние десятилетия разработали достаточно много различных техник самопрограммирования, то есть приемов

управления собственным психологическим и физическим состоянием. Один из этих приемов состоит в использовании позитивных утверждений, которые определяют ваше отношение к собственным действиям и к тому, что происходит вокруг вас. Дело в том, что вашу реакцию на происходящее преимущественно определяют не сами события, а то, как вы их интерпретируете. Вы можете придумать для себя много самых разных позитивных утверждений. Все дело в том, какие цели вы перед собой ставите, какие собственные качества вам надо активизировать для достижения успеха. Отталкиваться можно, например, от таких утверждений, как: «Я уверен в себе», «Я полон сил» и др.

Предлагаем вам семь формул самовнушения, способных укрепить ваш характер. Каждую формулу надо переписать на несколько маленьких карточек, которые надо разместить в самых разных местах своего дома. Рекомендуется как можно чаще бросать свой взгляд на эти карточки или перечитывать их. В течение недели работайте с одной формулой самовнушения. Это позволит ей осесть в вашей долговременной памяти и превратит ее в положительный импульс, способный управлять вашими действиями. На следующей неделе займитесь другой формулой самовнушения. Так вы каждую неделю будете продвигаться на шаг вперед. Позднее вы сможете сами разрабатывать и прорабатывать таким же образом подходящие для вас формулы самовнушения.

- 1. Я живу сознательно и сам вершу свою судьбу.*
- 2. Я зажигаю в себе огонь воодушевления.*
- 3. Я ощущаю в себе силу и воодушевление.*
- 4. Исходящее от меня излучение становится все более положительным и притягательным.*
- 5. Сосредоточенность и невозмутимость усиливают исходящее от меня положительное излучение.*
- 6. Мое воодушевление передается окружающим.*

*7. Мои успехи укрепляют уверенность в своих силах, делают меня более выносливым и настойчивым.*

Психология победителя – это то, что формируется в вашем сознании от одного успеха к другому, она определяется вашей стойкостью перед лицом трудностей и способностью преодолевать препятствия, какими бы трудными они ни казались на первый взгляд.

Гете составил список из 150 слов и выражений, которые он воспринимал как неподобающие, и подобрал им соответствующую замену для того, чтобы гармонизировать собственное мышление.

### Мысленная тренировка

Еще один прием самомотивации – это мысленная тренировка. Этот способ предполагает, что шансы успешно действовать в предстоящих человеку сложных ситуациях возрастают, если человек предварительно неоднократно мысленно проигрывает предстоящее событие и свои действия. Мысленная тренировка предполагает неоднократное проигрывание в уме такого собственного внутреннего состояния, такого поведения и таких результатов, которые являются неизменными составляющими успеха в предстоящих испытаниях.



Можно каждую цель, которую вы ставите перед собой в этом году, написать на отдельной карточке крупными буквами. Перечитывая карточки каждое утро и каждый вечер перед отходом ко сну, мысленно представляйте, что поставленная цель уже достигнута. Создавая воображаемый образ успешного достижения намеченного, усиливая его зрительными и эмоциональными компонентами, вы программируете себя на успех.

Постарайтесь, представляя будущую победу или достижение поставленной цели, «включить» как можно больше органов чувств (мысленно увидеть, услышать, потрогать и т.п.).



## Тренировка себя на успех

Лэрри Уилсон, самый молодой из когда-либо вступавших в Клуб миллионеров, работающих в страховом бизнесе. Ему было всего 23 года, когда он за год заработал свой первый миллион, и руководство Клуба пригласило его выступить на ежегодном собрании. Ему впервые в жизни предстояло говорить перед аудиторией в несколько сотен человек. Уилсон был в панике, ясно представив себе неминуемый провал. Но вдруг он осознал, что именно подобные мысли и приведут к катастрофе, и решил попробовать другой подход. Каждый день он некоторое время воображал свой успех. Он представлял себя произносящим речь перед заинтересованными, дружелюбно настроенными слушателями, которые стремились узнать, как он достиг такого успеха. Он представлял себе, как люди из зала будут выходить на сцену, чтобы поздравить его.

Когда настал день выступления, многое произошло именно так, как он и представлял. Он чувствовал себя комфортно и отметил, что аудитория слушала очень внимательно.

Этот опыт позже лег в основу разработанной им системы обучения менеджеров по продажам. Им предлагалось воображать успешные продажи.

Подводя итог рассмотрению методов самомотивации, мы снова хотели бы обратить ваше внимание на то, что готовых рецептов нет и здесь. Есть некоторые возможности, которыми вы можете воспользоваться. Но воспользуетесь вы этими возможностями или нет, определяется и особенностями той ситуации, в которой вы находитесь, и тем, насколько ваш опыт располагает вас к определенному образу действий, и тем, насколько вы поверили в действенность этих подходов применительно к своим задачам. Главное, что нам хотелось до вас донести, – это то, что лень и привычка откладывать выполнение неотложных дел является главной угрозой вашему успеху как на работе, так и вне ее.

Научитесь использовать те способы самомотивации, которые для вас оказались наиболее подходящими. Чтобы это выяснить, вам придется попрактиковаться. Начинайте практиковаться немедленно, сразу же, как только перед вами встанет необходимость срочного выполнения какой-либо важной задачи.

Какой бы метод самомотивации вы ни использовали, – постановка цели, установление приоритетов, соревнование с самим собой или иные методы – вы делаете важный шаг в конструировании своих будущих успехов. ***Важнее всего здесь ваш личный настрой на поиск возможностей стать лучше, успешнее или результативнее.*** Этот настрой поможет вам не пройти мимо тех шансов, которые способствуют достижению успеха.

Такие установки не просто помогают в достижении успеха, они кардинальным образом меняют отношение к жизни. Вместо того, чтобы лишь реагировать на благоприятные обстоятельства, надо становиться творцом собственной жизни и создавать условия, необходимые для достижения успеха.

## ГЛАВА 17. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Сегодня очень часто можно слышать слова о том, что управление людьми является и наукой, и искусством. О «науке» мы говорили много, рассматривая с разных сторон проблему трудовой мотивации и средства воздействия на мотивацию работников организации. Однако эффективно воздействовать на мотивацию человека нельзя, если вы не можете оценить ее наличное состояние. Трудно выбрать действенное средство влияния на мотивацию подчиненных, опираясь лишь на предположения и догадки о том, что им нужно, что их «греет», что заставляет выкладываться на работе или, наоборот, работать спустя рукава.

Знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от подчиненных, но и даст вам возможность лучше понять тех людей, с которыми вы работаете. Это и есть **искусство** управления людьми: умение точно выбрать самый действенный метод воздействия, знание сильных и слабых сторон подчиненного, способность воодушевлять и заряжать на самоотверженную работу разных людей, умение найти подход к каждому.

В этой главе мы рассмотрим пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации:

- Опрос
- Тестирование

- Экспертные оценки
- Беседа
- Наблюдение

## ОПРОС

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую:

- Подготовку к проведению опроса.
- Саму процедуру проведения опроса.
- Мероприятия после завершения опроса.

### Подготовка к проведению опроса

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

- 1. Информационная подготовка.**
- 2. Подготовка инструментария (анкет).**
- 3. Планирование процедуры проведения опроса,** то есть определение того, кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки.
- 4. Определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.**

#### **Информационная подготовка**

До работников организации заблаговременно доводится информация о предстоящем опросе, о целях опроса, о процедуре его проведения. Это важный этап в проведении опросов, поскольку от того, насколько персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют администрации и руководству и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и достоверность получаемой информации. Недооценка информационной подготовки работников к опросу чревата формальным отношением, которое выражается в низком качестве заполнения анкет (пропуск многих вопросов, большое количество ответов «Затрудняюсь ответить», явное занижение или завышение оценок и т.п.), в плохом возврате анкет или даже в отказах от участия в опросе.

#### **Подготовка инструментария (анкет)**

Структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации.



Анкета обычно состоит из трех частей:

**1. Мотивирующая часть и инструкция по заполнению.** Анкета начинается с обращения, затем респондентов (участников опроса) знакомят с целями и задачами проведения опроса и описывают, каким образом они должны отвечать на предложенные вопросы.

Вот фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании:

### Анкета

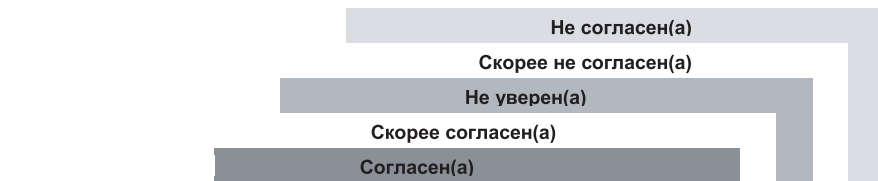
Данная анкета разработана с целью исследования удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников нашей компании. Исследование является выборочным, то есть охватывает только часть сотрудников, выбранных случайным образом.

Анкета является анонимной, то есть руководство компании получит только статистически обработанную информацию (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности работой).

#### Инструкции по заполнению анкеты

Часть 1 «Общая информация» предназначена для учета демографических данных. Внесите их. Ни фамилий, ни инициалов, ни каких-либо иных подписей там быть не должно.

Часть 2 «Основные вопросы» содержит 50 вопросов. Вы должны выбрать один ответ из пяти вариантов и отметить его галочкой, как показано на рисунке:



1 Наша компания предоставляет своим сотрудникам наилучшие возможности обучения и развития.



## **Опрос сотрудников службы Гэллага.**

**Уважаемые коллеги!**

В настоящий момент в полевом отделе компании ТНС МИЦ проводится проект по совершенствованию мотивации сотрудников.

Целью проекта является создание системы окладов сотрудников полевого отдела, в соответствии с вкладом сотрудника в работу, его компетентностью, важностью этого вклада для компании и в соответствии с текущей ситуацией кадрового рынка. Эта система представляет собой систему грейдов (окладный коридор), в соответствии с которой определяется окладная часть дохода каждого сотрудника. Одновременно разрабатывается система премий. Она будет основана на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ) работы всего подразделения и отделов и отражать конкретный вклад сотрудника, отдела и подразделения в успех работы. На основе этого будет определен механизм расчета премий. Сегодня, в рамках второго этапа, мы начинаем анкетирование, в котором принимают участие сотрудники отдела. Анкеты должны быть высланы не позднее 16.00 в пятницу 11 августа.

### **Как заполнять анкету**

Предлагаемая анкета содержит две части. В первой части вам нужно оценить процент рабочего времени, который вы тратите на выполнение предложенных модулей работы.

- Если какие-то из предложенных модулей вы не выполняете никогда, в графе "процент рабочего времени" поставьте ноль.
- Если какой-то из выполняемых вами модулей работы не указан в таблице, допишите его и оцените процент времени для него тоже.

## 2. Вопросы, оценивающие мотивацию респондентов

В анкетах могут использоваться как открытые, так и закрытые вопросы.

**Открытые вопросы** – вопросы без вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо влияний на опрашиваемых со стороны организаторов опроса, респонденты высказывают свое мнение.

Пример открытого вопроса:

*Как вы считаете, что больше всего снижает заинтересованность работников в достижении поставленных перед ними целей?*

---

Недостатков у открытых вопросов два. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что полученные мнения трудно поддаются статистической обработке. Второй – открытые вопросы чаще, чем закрытые, остаются без ответов респондентов.

**Закрытые вопросы** – вопросы с вариантами ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного списка, который наиболее полно отражает его мнение. Наличие ограниченного набора вариантов ответов упрощает статистическую обработку анкет. Вот почему закрытые вопросы чаще используются в анкетах, хотя какая-то информация при этом может теряться.

При формулировке вопросов анкеты следует избегать таких формулировок, которые могут провоцировать респондентов давать социально одобряемые или социально желательные ответы, то есть давать такой ответ, который, по их мнению, будет «правильным», который, как они считают, от них хотят услышать. Вот несколько формулировок, способных провоцировать респондентов к социально желательным ответам: «Работа должна выполняться не только ради зарплаты», «Люди должны оказывать помощь тем, кто попал в беду», «Человек на работе должен думать не только о собственных интересах, но и заботиться о благе своей организации».

Ниже приведен фрагмент анкеты, направленный на оценку степени удовлетворенности персонала своей работой.

**Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя следующую шкалу:**

- 5 - вполне удовлетворяет**
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет**
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет**
- 2 - скорее не удовлетворяет**
- 1 - совершенно не удовлетворяет)**

1. Размер заработной платы	1	2	3	4	5
2. Сам процесс выполняемой работы	1	2	3	4	5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1	2	3	4	5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
8. То, насколько эффективно организована работа в целом	1	2	3	4	5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	1	2	3	4	5
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5

Объем анкеты не должен быть слишком большим. Слишком объемные анкеты, заполнение которых занимает больше получаса, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что сказывается на качестве заполнения анкет. Респонденты либо пропускают большое число вопросов, либо дают стереотипные ответы (например, по всем вопросам только «четверки» или «тройки»). Низкое качество заполнения анкет часто является следствием их перегруженности информацией или чрезмерного объема.

### 3. Демографическая часть

Демографическая часть анкеты обычно включает пол, возраст, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы, существенные для достижения цели

лей, стоящих перед опросом. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом. Например:

Укажите, пожалуйста, ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

18-25 лет

26-35 лет

36-45 лет

46 лет и старше

Демографическая часть играет очень важную роль, так как позволяет выявить мнения, оценки, предпочтения разных категорий персонала: разных возрастных групп, представителей разных специальностей, с разным стажем работы в организации и т.п., а не измерять «среднюю температуру по больнице». Это дает возможность в последующем выстраивать адресные стратегии для эффективного воздействия на мотивацию соответствующих категорий работников.

### Процедура проведения опроса

Прежде всего важно определить, кто будет охвачен опросом. Надо опросить достаточное количество сотрудников, чтобы можно было говорить о надежности получаемой информации и в то же время держать в уме соображения экономичности. Часто нет необходимости опрашивать всех сотрудников, выборочный опрос может дать всю полноту мнений по изучаемым вопросам.

*Репрезентативность выборки* – это такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволяет делать обоснованные выводы по итогам исследования. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, однако важно, чтобы среди опрашиваемых достаточно полно были представлены основные категории работников организации. Это позволит уловить

как общие тенденции, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала.

Процедура проведения опроса призвана обеспечить не только высокое качество информации, полученной от работников, но и сокращение потерь времени. Поэтому все детали необходимо тщательно продумать еще до проведения опроса. В какое время будет проводиться опрос: в рабочее или в нерабочее? Кто и как будет собирать анкеты? Эти «простые» вопросы часто определяют отношение работников к опросам и как следствие – качество получаемой в итоге информации.

Не следует поручать распространение и сбор анкет непосредственным руководителям опрашиваемых. Лучше, если это будет работник кадровой службы или представитель внешней организации, которой поручено проведение опроса.



**Запомните, это важно!**

### **Принципы проведения опроса персонала**

- ☞ Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным.
- ☞ Опрос не следует проводить в конце рабочего дня.
- ☞ Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников.
- ☞ Распространение и сбор анкет должны осуществлять люди, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют непосредственно по работе (нельзя поручать эту работу непосредственным руководителям сотрудников).

## Обработка информации

При анализе полученных результатов можно рассматривать как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности, получаемый путем сложения всех оценок их удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.

Если исследование проводится в разных подразделениях организации и охватывает работников разных профессиональных групп, это дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп.

Как правило, анализ результатов опросов, призванный оценить удовлетворенность персонала своей работой в организации, ограничивается подсчетом и сравнением средних величин удовлетворенности различных категорий персонала и процентных соотношений. Использование факторного или корреляционного анализа способно дать более точную оценку мотивации персонала и действующих на нее факторов.

### Итоги опроса

Итоги опроса должны доводиться не только до руководства, но и до тех сотрудников организации, которые приняли в нем участие. Для того чтобы сотрудники и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, они должны быть проинформированы о полученных результатах и видеть для себя реальную пользу от самого факта участия в опросе.

Это предполагает, что после проведения опроса будут предприняты следующие шаги:

- оперативное доведение до работников информации по итогам опроса;
- доведение до работников мнения руководства о результатах опроса;
- подготовка плана работ по итогам проведенного опроса и последующая его реализация.

Вот как решили эту задачу в *British Petroleum*:

Уважаемые коллеги,

Нами недавно были получены результаты ежегодного Опроса мнения сотрудников, который был выполнен в конце 2002 года. Как Вам известно, настоящий опрос является частью работы по определению вопросов, важных для нас всех, и по выработке совместных мероприятий, направленных на улучшение работы компании.

Хотел бы поблагодарить каждого из Вас за то, что Вы нашли время для участия в этом опросе. Несмотря на то, что для этого требовалось всего несколько минут, мне хорошо известно, как Вы заняты на своих рабочих местах, и я понимаю, что всегда нашлось бы оправдание для того, чтобы «отложить это на потом».

Мы только начинаем анализировать результаты. В рамках этого процесса мы планируем организовать группы, нацеленные на выявление главных задач для лучшего понимания настроений сотрудников и выработки возможных вариантов улучшения работы.

В рамках реагирования на комментарии, полученные в процессе проведения подобных опросов в прошлом году, нами в 2002 были внесены корректировки в нашу деятельность, например: предусмотрено дополнительное офисное помещение, обеспечено обучение непосредственных руководителей отделов, а также обучение корпоративному управлению, нацеленному на результат.

Исходя из первоначального рассмотрения результатов опроса, я готов сообщить о следующем:

- Нами был определен коэффициент удовлетворенности работой сотрудников компании, рассчитываемый с учетом количества положительных ответов на 10 заданных вопросов. По результатам опроса этот коэффициент составил 67%, что выше среднего показателя по Группе компаний ВР, который составляет 62%. Однако этот показатель уменьшился по сравнению с предыдущим годом, когда он достигал 69%. Нас это беспокоит, и мы будем вести интенсивную работу для понимания факторов, влияющих на такое снижение.



- Я очень рад полученным результатам по показателям повышения уровня понимания важности корпоративного бренда компании. Я думаю, что на нас всех произвело особое впечатление открытие МАЗК «Очаково», работа над которым помогла нам лучше осознать все вопросы, связанные с брендом.

- Также было отмечено 15%-ное увеличение уровня внимания, уделяемого вопросам охраны здоровья сотрудников и производственной безопасности. Это предмет моей особой гордости, и я надеюсь, что мы продолжим интенсивно работать в этом направлении.

Еще раз позвольте поблагодарить Вас за Ваше участие. Отделом кадров в ближайшем будущем будут сформированы Целевые группы, работа которых поможет нам лучше понять настроения сотрудников и задачи компании.

Билл Зушер



Запомните, это важно!

### **Распространенные ошибки при проведении опросов**

- ☞ Опрос работников проводится без предварительной информационной подготовки. Люди не понимают целей опроса и того, как будут использованы руководством его результаты.

- ☞ Неудачно выбрано время проведения опроса. Например, конец рабочего дня, перед обеденным перерывом, когда люди не располагают достаточным временем для качественного заполнения анкеты.

- ☞ До коллектива не доводится информация о результатах, полученных в ходе опроса. Люди ждут сведений о том, что их мнение, которое они высказали в анкете, было услышано и правильно понято.

- ☞ Неполное доведение результатов опроса, стремление скрыть информацию, свидетельствующую о наиболее неблагоприятных тенденциях. Такая «осто-

рожность» понятна, но опасна, так как не только дискредитирует результаты опроса, но и подрывает доверие к руководству. Лучше такую информацию дозировать или сопроводить комментарием, призванным смягчить ее действие на персонал. Но замалчивать негативную информацию опасно.

☞ Результаты опроса обнародованы слишком поздно, когда интерес к его результатам в коллективе практически пропал.

☞ Нарушение принципа анонимности, когда от респондентов требуют указания имени и фамилии или делаются попытки выявить автора той или иной анкеты, которая по каким-то причинам вызвала недовольство руководства.

☞ Отсутствие каких-либо действий по итогам анкетирования. Свое участие в анкетировании работники рассматривают как форму сотрудничества с руководством в решении проблем компании. Если ответных действий администрации не последовало, то это ухудшает климат в организации. Если вы не предполагаете предпринимать какие-либо конкретные меры по итогам опроса работников, то лучше опрос вообще не проводить. Так будет спокойнее для всех.

## ТЕСТИРОВАНИЕ

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека.

Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации,

могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого. Использование стандартных бланков позволяет кандидатам отмечать ответы карандашом или ручкой, а бланки ответов могут быть обработаны с помощью сканера. Тестирование можно проводить на компьютере.

Использование компьютерной техники при тестировании открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов. Однако интерпретировать и принимать решения по результатам компьютеризированного психологического тестирования без участия профессионального психолога ошибочно. Это то же самое, что использовать компьютеризированные результаты анализа тех или иных физиологических функций человеческого организма для заключения о состоянии здоровья или выработки стратегии лечения без участия профессионального врача.

Говорить о тестировании как о методе изучения мотивации, дающем обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности.



**Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.**

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации работника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

## ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов. Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того, как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.



Запомните, это важно!

### Требования к экспертам

☞ **Осведомленность.** Эксперт должен быть хорошо осведомлен о важнейших сторонах профессиональной деятельности и рабочего поведения работника, которого оценивают.

☞ **Объективность.** Эксперт не должен быть заинтересован в результатах оценки конкретного работника.

☞ **Морально-этические качества.** Выбирая экспертов для оценки сотрудников, следует ориентироваться не только на его знания, следует принимать во

внимание его честность, ориентацию на интересы компании.

**Предварительная подготовка.** Эксперт должен пройти предварительное обучение методам и процедурам оценки, чтобы исключить ошибки, которые могут отразиться на точности выводов.

Кроме отбора экспертов необходимо решить вопрос и с инструментом, с помощью которого эксперты будут оценивать те или иные особенности мотивации персонала. Ниже приведен пример соответствующей анкеты.

#### Пример экспертной оценки

*Инструкция для эксперта.* Вам следует дать заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Укажите, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу:

5 – данное качество развито в полной мере;

4 – в достаточной степени;

3 – умеренно;

2 – слабо;

1 – данное качество отсутствует.

1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе	5	4	3	2	1
2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства	5	4	3	2	1
3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе	5	4	3	2	1

4. Желание получить больше самостоятельности в работе	5	4	3	2	1
5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе	5	4	3	2	1
6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации	5	4	3	2	1
7. Стремление лучше проявить себя в работе	5	4	3	2	1
8. Стремление к продвижению по службе	5	4	3	2	1
9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе	5	4	3	2	1

Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает важно выявить наиболее важные демотиваторы, то есть факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала. Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации. Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента, мы предлагаем им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: «Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников компании к проявлению инициативы на работе?» Вот типичный список ответов:

- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;
- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;

- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;
- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.

## **БЕСЕДА (ИНТЕРВЬЮ)**

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Поговорив с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации.

В ходе беседы с подчиненным всю необходимую информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- закрытые
- открытые
- косвенные
- наводящие
- рефлексивные

## **Закрытые вопросы**

Закрытыми вопросами называются такие вопросы, которые предполагают однозначный ответ.

Примеры закрытых вопросов:

- *Устраивает ли вас ваша зарплата?*
- *Нравится ли вам работа?*
- *Какой уровень зарплаты устроил бы вас?*

При закрытых вопросах подчиненный вынужден ограничиваться конкретными сведениями (возраст, стаж, число предложений) либо ответами «да» - «нет», «нравится» - «не нравится», «удовлетворяет» - «не удовлетворяет» и т.п. Поэтому после закрытого вопроса часто задают открытый вопрос, предполагающий развернутый ответ.

## **Открытые вопросы**

Открытыми вопросами называются вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.

Примеры открытых вопросов:

- *Что больше всего вам нравится в вашей работе?*
- *Что вам хотелось бы изменить в вашей работе?*
- *Какие проекты были для вас самыми интересными?*

## **Косвенные (проективные) вопросы**

Лучше понять особенности мотивации работника можно, задавая ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые



подчиненный дает мыслям и действиям других людей. Обсуждая мотивы или поступки других людей, человек обычно это делает, исходя из собственной системы ценностей, из своих взглядов на жизнь. Поэтому, отвечая на косвенные вопросы, человек невольно раскрывает особенности собственной мотивации.

Примеры косвенных (проективных) вопросов:

- *Как вам кажется, почему некоторые люди не стремятся особенно выкладываться на работе и работают спустя рукава?*
- *Когда люди работают одной командой, что, по вашему мнению, может особенно негативно повлиять на их рабочий настрой?*
- *Если бы вы были директором, как бы вы относились к мелким нарушениям дисциплины?*
- *Что стимулирует людей к эффективной работе?*
- *Что нравится людям в работе?*

Интерпретация ответов на косвенные вопросы основана на частоте упоминания респондентом в своих ответах определенных мотиваторов. Обычно люди упоминают следующие мотиваторы:

- финансовые стимулы, хороший соцпакет;
- оценка, похвала;
- статус, почет;
- профессиональный и карьерный рост, развитие;
- понимание и принятие целей;
- азарт, соревнование, стремление быть лучшим;
- интерес к делу;

- ответственность, самостоятельность в работе;
- хороший руководитель;
- хорошие отношения в коллективе;
- самореализация.

### Наводящие вопросы

Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают такой вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ. Используя наводящие вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать.

Примеры наводящих вопросов:

- *Могу ли я положиться на вашу порядочность?*
- *Надеюсь, что вы больше не будете опаздывать?*
- *В нашей компании приветствуется ответственное отношение к делу. А вы ответственный человек?*

Обычно специалисты рекомендуют избегать наводящих вопросов, так как они заставляют людей, которым эти вопросы задаются, давать желательные, с точки зрения спрашивающих, ответы, которые позволяют им хорошо выглядеть в глазах других людей и могут не отражать их истинного мнения. Тем не менее использование наводящих вопросов бывает оправдано, если вам требуется заручиться согласием человека по определенным вопросам или вынудить его взять на себя определенные обязательства.

### Рефлексивные вопросы

При использовании рефлексивных вопросов вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседни-

ком, повторяете услышанное. Эти вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают человеку, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных замечаний/вопросов:

- *Как я понял, вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?*
- *Итак, вас не устраивает уровень вашей зарплаты?*
- *Я правильно понял, что вы готовы взять на себя эти обязанности?*



**Запомните, это важно!**

- ☞ Старайтесь минимизировать использование закрытых и наводящих вопросов.
- ☞ Шире используйте открытые и косвенные вопросы, дающие возможность вам получить больше информации о подчиненном.
- ☞ Не надейтесь на экспромт. Старайтесь продумать заранее, какие вопросы вы зададите подчиненному во время беседы.

Беседа только тогда станет эффективным средством изучения мотивации подчиненных, если уделять достаточно времени на ее подготовку. Здесь не следует надеяться на экспромт.

При проведении беседы, направленной на выявление особенностей мотивации подчиненного, полезно получить ответы на следующие вопросы:

- Какие задачи он считает наиболее важными в своей работе?
- Какие у него планы собственного профессионального развития?

- С чем у него связаны наибольшие трудности в работе?
- Что он хотел бы улучшить в своей работе?
- Что хотел бы изменить в своем рабочем окружении?
- Что ему особенно нравится в его работе? Почему?
- Что ему меньше всего нравится в его работе?
- Какие виды поощрения он ценит помимо денег?

Задавайте подчиненному открытые вопросы, заставляющие его размышлять и больше рассказывать. При необходимости помогайте подчиненному, предлагая вопросы-сравнения: Например: «Что бы вы предпочли – работать, имея четкие правила и процедуры, или получать новые, трудные и творческие задачи?»

### Умение слушать

Вопросы руководителя при проведении беседы призваны установить не только особенности мотивации работника, но и определить факторы, негативно действующие на нее. Умение слушать предполагает способность даже по незначительным деталям, по отдельным штрихам выявлять наличие серьезных проблем, оказывающих влияние на работу сотрудника. Это поможет сформулировать те или иные предположения, которое могут быть проверены в ходе беседы.

Для того чтобы вы смогли эффективно использовать беседу как метод изучения мотивации ваших подчиненных, от вас потребуются не просто умение слушать, но умение слушать активно.

Во время беседы с подчиненным руководитель может использовать следующие приемы активного слушания:

- поощрять подчиненного к высказыванию мнений и оценок, отражающих особенности его мотивации: «да-да», «очень интересно», «это очень важно» и т.п.;

- слушать и задавать вопросы, чтобы уточнить свое понимание услышанного;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- делать паузы для того, чтобы дать возможность подчиненному высказаться;
- время от времени подводить итог сказанному;
- указывать подчиненному на вопросы, которые требуют дальнейших объяснений или прояснения;
- поощрять работника к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Умение не просто внимательно слушать, но и «выуживать» такую информацию, такие детали, которые могут быть использованы для наилучшего решения вопросов в сфере трудовой мотивации подчиненных, – это навык, который нужно тренировать.



**Запомните, это важно!**

### **Чего не следует делать?**

1. Не притворяйтесь, что слушаете.
2. Не перебивайте без необходимости.
3. Не делайте поспешных выводов.
4. Не спешите возражать, если вы с чем-то не согласны.
5. Не задавайте слишком много вопросов.

Наблюдайте за тем, **как** ваш подчиненный отвечает на вопросы. Не будем вдаваться в психологические тонкости, при желании вы можете познакомиться со специальной литературой, где подробно разбирается так называемый «язык тела». Советуем лишь обратить внимание на следующие моменты:

- Собеседник упорно избегает смотреть вам в глаза. Часто это свидетельствует о негативном отношении к тому, что говорится. Переход к более нейтральной или приятной теме обычно сопровождается восстановлением зрительного контакта.
- Расхождение между тем, что человек говорит, и тем, как он ведет себя. Например, согласие, сопровождаемое отрицательным покачиванием головы
- Жесты, выдающие напряжение или затруднения собеседника. Обычно это частые потирания носа, щеки, манипулирование предметами, тербление одежды и т.п.
- Если вы видите, что ваш подчиненный напряжен или не склонен искренне отвечать на ваши вопросы, разрядите обстановку, пошутив, успокоив его, переключив его внимание на другую тему. Так вы сможете создать более доверительную обстановку и получить больше информации.

## НАБЛЮДЕНИЕ

Отношение к порученной работе у разных работников может существенно различаться, и эти различия в мотивации можно легко выявить с помощью такого метода, как наблюдение. Наблюдение – самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель. Типичный пример использования этого метода оценки мотивации работников – классическое Хоторнское исследование, рассмотренное нами во 2-й главе.

Чтобы с помощью наблюдения получить точное представление об особенностях мотивации работников, нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации.

Чтобы развить свою наблюдательность и способность выносить обоснованные оценки, надо отличать **наблюдаемые признаки мотивации** от **мнений и оценок**.

Примеры наблюдаемых признаков мотивации:

- Количество предложений работника за год по внесению улучшений в работу.
- Поведение работника в экстремальных ситуациях.
- Число опозданий на работу за прошлый месяц.

Примеры оценочных характеристик:

- Интерес работника к выполняемой работе.
- Высокий уровень самостоятельности работника.
- Ответственное отношение работника к делу.

Для того чтобы наилучшим образом использовать наблюдение в целях получения более точного представления о мотивации подчиненных, руководителю следует предварительно ответить на два вопроса.

1. Какие особенности поведения и отношения к работе могут для данного работника свидетельствовать о высокой трудовой мотивации?
2. Какие особенности поведения, какое отношение к делу могут свидетельствовать об ухудшении трудовой мотивации?

Чаще всего снижение удовлетворенности человека своей работой проявляется не в каком-то одном признаке, а в целом комплексе. Обычно это следующие проявления:

- Снижение производительности.
- Снижение качества работы.
- Нежелание брать на себя дополнительные обязанности.

- Низкая инициативность.
- Учащаются невыходы на работу по болезни.
- Ухудшение отношений с руководителем и коллегами.
- Снижение готовности к сотрудничеству с руководством и коллегами по работе.
- Конфликты на работе.

Следует иметь в виду, что по таким объективным показателям, как абсентеизм (невыход на работу по разным причинам) и текучесть кадров, трудно делать однозначные выводы о состоянии трудовой мотивации, так как зачастую невозможно отделить отсутствие на работе или текучесть, вызванные внешними причинами, от тех, которые вызваны отношением к работе самого сотрудника.

Вырабатывая у себя привычку использовать наблюдение для оценки мотивации подчиненных, вы не только получаете возможность выбирать наиболее действенные методы воздействия на их мотивацию. Вы развиваете свою эмоциональную компетентность – важнейшую составляющую вашего лидерского потенциала.

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГЛАВЫ

Понятно, что руководитель не является профессиональным психологом и оценка мотивации подчиненных ему нужна для принятия верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокий настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения, связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.



Руководитель, желающий овладеть методами управления мотивацией персонала, должен понимать, что ему будет трудно добиться устойчивых успехов без надежного канала обратной связи. Методы оценки мотивации, которые мы рассмотрели в данной главе, призваны обеспечить руководителя такого рода обратной связью. Важно понять, что в работе руководителя невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из предложенных здесь методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ



### Проверочное задание

В предложенном списке отметьте те показатели, которые не являются оценочными и действительно поддаются наблюдению.

	<input checked="" type="checkbox"/>
Раздражительность, учащение конфликтов с коллегами	<input type="checkbox"/>
Учащаются опоздания на работу	<input type="checkbox"/>
Снижение готовности к работе с высокой самоотдачей	<input type="checkbox"/>
Учащаются невыходы на работу по болезни	<input type="checkbox"/>
Нарушения исполнительской и технологической дисциплины	<input type="checkbox"/>
Повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании	<input type="checkbox"/>
Учащаются пререкания с руководителем	<input type="checkbox"/>
Снижение интереса к выполняемой работе	<input type="checkbox"/>
Падение приверженности своей организации. Склонность к смене места работы	<input type="checkbox"/>
Снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством	<input type="checkbox"/>



## Ситуация для анализа

### Почему сотрудники увольняются?

Консультант Международного института менеджмента Мария Тихонова припоминает такой случай из своей практики<sup>99</sup>.

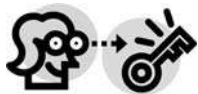
В отдел персонала одной торговой компании, где уже было три человека, взяли новую сотрудницу. Созданная для нее должность называлась «ответственный советник». Она тут же развила бурную деятельность – закупила гору психологических тестов и обязала всех, вплоть до директоров, пройти их. Процедура тестирования была сама по себе очень тяжела: она продолжалась пять часов.

Затем «ответственный советник» убедила руководство провести ряд увольнений по итогам теста. Обоснование увольнения часто звучало примерно так: «Вы не годитесь для продаж: у вас агрессивно-оборонительная реакция в ситуациях опасности».

Результат: начали уходить профессионалы, которых потом с удовольствием подбирали конкуренты.



Какие нарушения были допущены при тестировании?



Правильные ответы к заданию со с. 649

Раздражительность, учащение конфликтов с коллегами	<input checked="" type="checkbox"/>
Учащаются опоздания на работу	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>99</sup> Локоткова Ж. Один лишний сотрудник – хуже двух недостающих / «Капитал», 14-20 мая 1997.

Снижение готовности к работе с высокой самоотдачей	<input type="checkbox"/>
Учащаются невыходы на работу по болезни	<input checked="" type="checkbox"/>
Нарушения исполнительской и технологической дисциплины	<input checked="" type="checkbox"/>
Повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании	<input type="checkbox"/>
Учащаются пререкания с руководителем	<input checked="" type="checkbox"/>
Снижение интереса к выполняемой работе	<input type="checkbox"/>
Падение приверженности своей организации. Склонность к смене места работы	<input type="checkbox"/>
Снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством	<input type="checkbox"/>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эта книга – плод нашей более чем 10-летней работы, включающей не только чтение литературы и изучение западного и российского опыта. Основой нашего понимания проблем трудовой мотивации явился обширный опыт взаимодействия с руководителями разного уровня, работающих в самых разных сферах российской экономики. Этот опыт мы получили и продолжаем получать как в ходе управленческого консультирования, так и в процессе преподавания в системе бизнес-образования.

Картина, которую мы видим, непростая.

С одной стороны, налицо высочайший интерес к вопросам мотивации. С другой, – слишком ее упрощенное понимание, желание получить готовый рецепт, неготовность к целенаправленной, напряженной работе и стремление получить быстрый результат. Все вместе это образует то болото, в котором барахтаются очень многие российские компании. Ногу вытянули – нос завяз, нос вытянули – хвост увяз.

Но выбираться из болота необходимо, и этого можно добиться только величайшим напряжением сил, причем не только высшего руководства, а всех сотрудников. И если мы не сможем справиться с этой задачей, то утонем.

Работая над этой книгой, мы стремились:

⇒ Не повторять банальные истины.

⇒ Быть максимально точными, излагая те теории, мнения и примеры, которые мы использовали в книге.

⇒ Предлагать те подходы, те методы, в практическую ценность которых мы действительно верим. Мы рассматриваем практику как основу для сознательного выбора наилучших решений.

Мы старались показать сложность структуры человеческой мотивации, что требует комплексного подхода к мотивации персонала. Мы показали тот огромный диапазон возможностей, который может быть использован менеджментом в практике стимулирования труда.

Важно также иметь в виду, что эффективная система стимулирования труда должна быть адресной и учитывать своеобразие потребностей, запросов и интересов конкретного работника или группы работников, на которых направлено ее действие.

Хочется сразу предупредить вас: реализовать новые подходы в практике собственной работы будет нелегко. Самый главный противник на пути освоения новых идей и методов воздействия на мотивацию труда – сформировавшийся ранее управленческий опыт, определивший привычные методы взаимодействия с подчиненными. Любая привычка сопротивляется новому. Привычки в области стимулирования труда не составляют здесь исключения. Тем не менее выигрыш в этой борьбе более чем достойный. Это управление, которое в большей степени ориентировано на раскрытие потенциала человеческих ресурсов, а значит, на повышение эффективности и результативности управленческой деятельности в целом.

Свои отзывы, пожелания, предложения и мнения присылайте на сайт [www.maguru.ru](http://www.maguru.ru).