



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБОРОНЫ И ПРАВОПОРЯДКА
Кафедра «Управление персоналом»

**Волгина О.Н., Пушкарёв Н.Ф.,
Матвеев А.А.**

МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Учебное пособие
для слушателей Академии*

Москва
2007

УДК 331.1
ББК 65.050.2я7
В 67

Под общей редакцией

докт. экон. наук, профессора, зав. кафедрой «Управление персоналом»
Академии национальной безопасности, обороны и правопорядка
Пушкарёва Н.Н.

Рецензенты:

Александров В.А. — профессор кафедры «Управление персоналом»
Российского государственного социального
университета, докт. экон. наук, профессор
Троицкая Е.В. — проректор по учебной работе Московской академии
государственного и муниципального управления РАГС
при Президенте РФ, канд. экон. наук, доцент
Гаврилова Т.И. — проректор Международной академии менеджмента,
маркетинга и инвестиций, член-корр. Академии
национальной безопасности, обороны и правопорядка

Волгина О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А.
Мотивация труда персонала предприятия: учебное пособие / Под общей ред.
д.э.н., проф. Пушкарёва Н.Н. — М.: АП «Наука», 2007. — 156 с.

Учебное пособие раскрывает особенности мотивации труда персонала в
коммерческих фирмах. Раскрывается механизм мотивационных процессов,
а также влияние конфликтных ситуаций на мотивацию труда персонала.

Предназначено для слушателей, аспирантов и профессорско-преподава-
тельского состава академии.

УДК 331.1
ББК 65.050.2я7

Состав и содержание учебного пособия
обсуждено и одобрено на заседании кафедры «Управление персоналом».
Протокол №3 от 25.03.2007 г.

Ответственный за выпуск

проректор по научной работе, докт. экон. наук, профессор
Пушкарёв Н.Ф.

© Волгина О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А., 2007

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	
1.1. Теоретические основы мотивационного механизма в зарубежной и отечественной практике	6
1.2. Теория, проблемы и практика мотивации управленческого персонала	13
1.3. Особенности мотивации управленческого персонала	17
1.4. Экономическая мотивация труда персонала организации	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ИХ РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	
2.1. Формирование мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия: анализ существующего опыта	31
2.2. Трансформация содержания процесса мотивации труда: исторический аспект	38
2.3. Современные подходы к мотивации труда на Западе и в России	49
2.4. Особенности труда персонала предприятия и их влияние на мотивацию труда	63
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	
3.1. Организация материального вознаграждения персонала	71
3.2. Влияние основных факторов на мотивацию труда персонала	75
3.3. Влияние основных факторов на мотивацию труда персонала	77
3.3. Практические рекомендации по повышению мотивации труда персонала предприятия	81
ГЛАВА 4. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	
4.1. Обобщенные подходы к трудовой деятельности зарубежных ученых к мотивации персонала организации	87
4.2. Стимулирование трудовой деятельности персонала на отечественных предприятиях	93
4.3. Стратегия управления персоналом организации: на примере Росинтер ресторанс	102
4.4. Программа обучения стажера на должность заместитель директора ресторана компании	107
ГЛАВА 5. КОНФЛИКТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	
5.1. Природа конфликтов в организации	109
5.2. Источники возникновения конфликтов	118
5.3. Причины, порождающие конфликты в коллектива	122
5.4. Классификация конфликтов в трудовых коллективах	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	138
ЛИТЕРАТУРА	141
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

Углубление рыночных отношений в экономике России привело не только к изменению характера социально-трудовой сферы, но и к усилению проблем, связанных с ней: старые принципы управления кадрами оказались изжившими себя и во многом неприемлемыми для современного этапа развития. Система ценностей, потребностей и мотивации населения страны существенно изменилась.

Проводимые в России преобразования направлены на формирование социально ориентированной рыночной экономики, одним из важнейших факторов которой является эффективное использование трудового потенциала предприятия независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности. Для этого требуется комплексно подойти к рассмотрению проблемы мотивации персонала, особенно в тех сферах, где в значительной мере используется интеллектуальный и высококвалифицированный труд наёмных работников. Это связано с тем, что работники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут относиться безразлично к результатам деятельности и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Поэтому, актуален и необходим поиск новых подходов к управлению персоналом в части усиления мотивации труда наёмных работников для роста производительности труда и наиболее эффективного использования своего потенциала.

Всё вышеизложенное актуализирует необходимость комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов мотивации труда.

Проблемы мотивации труда в целом и применительно к новым экономическим условиям привлекают пристальное внимание научных и практических работников. В экономической литературе значительное внимание уделено теоретическим и практическим вопросам мотивации труда в работах российских учёных: Беляевой И.Ф., Бреева Б.Д., Виханского О.С., Волгина Н.А., Волгиной О.Н., Дикаревой А.А., Журавлёва П.В., Зинина В.Г., Н.Н.Пушкарева. Эта проблема разрабатывалась и решалась также зарубежными учёными: Герцбергом Ф., Маслоу А., МакГрегором Д., Мэйо Э. и др.

Однако, проблемы, связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда нуждаются в дополнительном исследовании и анализе.

Таким образом, недостаточная изученность и эффективность действующей системы управления персоналом в части мотивации его тру-

да в современных предприятиях в значительной мере обусловили выбор темы данного учебного пособия, которое состоит в разработке методологических и методических подходов к решению проблем повышения эффективности мотивации труда и выработке на этой основе практических рекомендаций, а работникам — усилить удовлетворённость своим трудом и повысить трудовую отдачу.

Целью работы явилась разработка организации эффективной системы мотивации труда персонала на современных предприятиях.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что разработанные авторами положения, предложения и рекомендации имеют важное значение для развития теории и практики проблем мотивации труда персонала предприятий, на основе более эффективного материального вознаграждения работников за их качественный труд.

Реализация основных положений данной работы позволит руководителям предприятий определить характер и этапы развития системы мотивации труда персонала, в условиях конкуренции производства товаров, продуктов и услуг населению. Разработать необходимую систему мероприятий по улучшению труда персонала, а также оптимизировать оплату их труда, является также целью учебного пособия.

Цель данной работы предопределила постановку и решение следующих задач:

- исследовать трансформацию содержания процесса мотивации труда в различные исторические периоды;
- раскрыть современные подходы к мотивации труда работников предприятий;
- обобщить особенности труда персонала предприятия и их влияние на мотивацию труда;
- предложить систему организации материального вознаграждения персонала;
- раскрыть влияние основных факторов, оказывающих воздействие на мотивацию труда персонала;
- предложить практические рекомендации по повышению мотивации труда персонала предприятия;
- другие задачи.

При подготовке учебного пособия были использованы труды как отечественных, так и зарубежных ученых и специалистов-практиков.

Авторы учебного пособия не претендуют на новизну изложения материала, не ставят целью обучение слушателей решению проблем мотивации их будущего труда на предприятиях различных форм собственности.

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

1.1. Теоретические основы мотивационного механизма в зарубежной и отечественной практике

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления.

Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация труда работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации различны по своей направленности и эффективности.

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

Определение мотивации. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека и осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния

воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Теории мотивации. Существуют различные подходы к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда и др. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
- социальные потребности — необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении и к достижениям результатов труда,
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные в признании окружающих и стремлении к

личным потребностям в самовыражении: в уважении, общении с людьми, безопасности и социальной защищенности, физиологии.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность — потребность самовыражения и роста человека как личности никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клееланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клееланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию его способности быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клееланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга, которая вызвана необходимостью выяснить влияние материальных запросов на человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Теория появилась в связи с ростом нематериальных факторов на мотивацию. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе: успех продвижения по службе, признание и одобрение результатов труда, высокая степень ответственности непосредственного контроля за возможностью творческого и делового роста.

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, а также в потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации работник обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, работник начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация адекватна его труду.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Другой подход к мотивации базируется на процессуальных теориях, в которых говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников, которое определяется тем, что:

- сотрудник, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудник и руководитель, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудник, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем и позволит ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой — на старом, у одного было одно качество заготовок, у другого — другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Портера-Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения

сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли **Л.С. Выгодский** и его ученики **А.Н. Леонтьев** и **Б.Ф. Ломов**. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение, в первую очередь, низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваются параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне адаптации и самоорганизации.

Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Теория мотивации Дугласа Макгрегора. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;

- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория У».

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория У» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных руководителями.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, **Уильям Оучи** предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория А», чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к

человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение. В целом японский и американский подходы разнонаправлены.

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории А», демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией А», адаптированной, прежде всего под Японию. «Теория А» в большей степени характерна для США.

Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z».

1.2. Теория, проблемы и практика мотивации управленческого персонала

Однако ошибочно будет полагать, что приведенные выше мотивационные модели безупречны и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, **Дж. О'Шонесси** со ссылкой на **А. Портера** приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:

Категории Маслоу непригодны для решения практических задач, ибо невозможно безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.

Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.

Хотя данная иерархия имея вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не раскрывается.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. Есть основания счи-

тать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и среди руководящих работников и что у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий, ставя работника в экстремальные условия.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности в аффилиации (стремление к принадлежности), во власти, в успехе или достижении целей.

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

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

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

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс.

Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклеланда.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории «мотивационно-гигиенической» и базируется на результатах исследования, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, «что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста», в мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением.

Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

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

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

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию «Х» и теорию «У» Макклеланда.

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х», а именно:

1. Средний человек от природы ленив — он работает как можно меньше.
2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Он доверчив, не слишком сообразителен — легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (деньги).

Теория «У» придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.
2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации — все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления — помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.
3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории «Х», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории «У» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теории «Х» и «У» отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, депотическое поведение, должен придерживаться положений теории «Х», такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. «Социологи не отрицают, что поведение людей в промышленной организации в настоящее время примерно такое, каким оно воспринимается руководством».

Общий вывод. Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на их совершенствование.

Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации **Б. Карлоф** предлагает следующие подходы:

1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.
2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.
3. Посеять недоверие между людьми и прежде всего к их лидеру.
4. Образовать «раскольнические» группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.
5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью.

1.3. Особенности мотивации управленческого персонала

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая организация адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

В данном разделе авторы анализируют возможные причины пассивности работников, а также рассматривают несколько, на их взгляд, эффективных методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество рабочих.

Причины пассивности работника. Согласно «Теории У» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением

относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе, таких как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т.д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем;

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

Стадия 1: Растерянность. Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Стадия 2: Раздражение. Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3: Подсознательные надежды. Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Стадия 4: Разочарование. На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой, на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, осознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5: Потеря готовности к сотрудничеству. Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия 6: Заключительная. Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью.

Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем другую, какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удастся редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности.

С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, — групповая автономия;
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации **Хекмана и Олдхэма**:

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на «психологическое состояние», которое определяет отношение людей к работе.

Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия, который индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи, с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам — например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы.

Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Методы улучшения параметров работы. Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Цель данного раздела — рассмотреть возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных в предыдущей главе. Однако дополним эти принципы.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия, разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность.

Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы — от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу организации в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. На практике это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел организации.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров — предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишённые свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней — то есть идущей от самой работы и внешней — в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ — введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективно-му, а, значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность — когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно.

Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же, указать что, именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

1.4. Экономическая мотивация труда персонала организации

До сих пор рассматривались методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на «Теории У». Однако, применение «Теории Х» тоже имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации. Согласно посылок «Теории Х» люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой организации уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику организации и являются универсальными. ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
- Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
- Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий.
- Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики организации в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. Ниже приведены возможные способы экономического стимулирования групп персонала.

Торговая группа — индивидуальные комиссионные с объёмов продаж. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль. Групповые комиссионные с увеличения объёмов продаж за прошлый год. Групповая система долевого участия в прибыли. Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой.

Производственные — групповая сдельная система оплаты труда рабочих. Премии за досрочное завершение работы. Премии за сверхурочную работу. Общая схема долевого участия в прибыли.

Секретарь — вознаграждение за сверхурочную работу. Общая схема долевого участия в прибыли. Повышение до управления офисом.

Управляющий — вознаграждение за сверхурочную работу производством. Часть групповой производственной премии. Общая схема долевого участия в прибыли. Предложение о долевого участия в бизнесе.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала.

Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

Анализ потребностей и возможные варианты мотивирования управленческого персонала организации. Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников преимущественно базируется на теории ожидания, которая предполагает наличие определенной цели у работника, решившего повысить свою квалификацию, и пути достижения этой цели в надежде на то, что чем выше будет его квалификация, тем быстрее будет осуществляться его профессиональный должностной рост и связанная с этим мотивация труда.

Любая модель мотивации вообще и в системе повышения квалификации, в частности, включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости и связана, прежде всего, с затратами дополнительных усилий (умственных, физических), полученными результатами, уровнем вознаграждения и степенью удовлетворенности. В свою очередь, удовлетворение — это результат воздействия внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Насколько справедливо вознаграждение по результатам повышения квалификации, настолько управленческий работник будет стремиться к ее повышению.

Актуальностью данной проблемы является тот факт, что в условиях перехода к рыночным отношениям особенно обострилась ситуация в области повышения квалификации и переподготовки персонала, так как рыночные отношения выдвинули принципиально новые требования не только к руководителям предприятий, но и к инженерно-управленческим работникам. Возросла в несколько раз потребность в переподготовке кадров при одновременном снижении уровня материально-технической базы вследствие отсутствия финансовых средств, как в масштабе государства, так и у предприятий.

Сегодня нет необходимости кого-то убеждать, что первоочередной мерой в этой области должно стать превращение системы повышения квалификации и переподготовки кадров в действенный механизм, так как эта проблема является одной из ключевых проблем структурной перестройки производства.

Мотивация как фактор развития совмещения должностей. Для того, чтобы повысить эффективность труда работников аппарата управления и сократить расходы на его содержание, необходимо не только сокращать

излишние дублирующие звенья, но и неуклонно сокращать общую численность работников этого аппарата. К сожалению, численность работников аппарата управления не только не сокращается, но из года в год растет непредвиденными темпами. Пока учеными-управленцами не предложено соответствующих действующих рекомендаций по сокращению аппарата управления. По нашему мнению, дальнейшее повышение эффективности и качества труда инженерно-управленческих работников будет зависеть от приведения в действие не только материально-технических, но и социально-экономических факторов, и, прежде всего от степени внедрения научной организации труда, создания благоприятных условий для творческого поиска, проявления личной инициативы и творческих способностей. Поэтому, всякая недооценка проблемы повышения эффективности труда инженерно-управленческих работников приводит, очень часто, на практике к значительному экономическому ущербу, к тому, что недостатки в организации и стимулировании труда являются одной из причин понижения ответственности специалистов, а в отдельных случаях — низкой эффективности создаваемой техники и технологии, замедленных сроков внедрения достижения НТП в производство.

Следовательно, степень воздействия инженерно-управленческого труда на совершенствование хозяйственного механизма и повышение эффективности общественного производства должна определяться не только количеством труда, но и рациональным использованием творческого потенциала высококвалифицированных работников и приведением в действие значительных резервов в их труде.

В настоящее время в связи с вхождением российских предприятий в рыночные отношения и изменением форм собственности у менеджеров предприятий появилось значительно больше возможностей в части применения конкретной мотивационной системы за повышенную интенсивность труда.

Мотивирование за повышенную интенсивность инженерно-управленческого труда осуществляется по трем направлениям:

- совмещение должностей;
- расширение зоны обслуживания (выполнение функций отсутствующих работников);
- увеличение объема работ с меньшей численностью работников.

Материальное стимулирование за совмещение должностей осуществляется с учетом сложности работ руководителем предприятия по представлению непосредственного руководителя структурного подразделения, где трудится управленческий работник (начальник отдела, цеха).

Размеры доплат не регламентируются и зависят от конечных результатов деятельности, но они значительно превышают размеры доплат ранее действующего порядка и могут выплачиваться в размере 100% зарплаты заменяемого работника. При этом основным критерием в установлении доплат служит критерий — коэффициент качества труда.

Мотивация управленческих работников за выполнение функций отсутствующих работников или высвобожденного работника в результате совмещения осуществляется в зависимости от того, сколько человек согласился выполнять функций отсутствующего или высвобожденного работника (работников). На доплату можно расходовать 100% тарифной ставки отсутствующего работника. Указанная доплата производится при условии, что замещающий не является штатным заместителем или помощником временно отсутствующего работника. Если замещение возлагается на штатного заместителя или помощника, то разница в окладах не выплачивается.

Материальное стимулирование за выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников осуществляется при условии экономии фонда заработной платы на конкретном участке работ (отдел, бюро, производственный участок). Экономия фонда заработной платы, полученная от снижения численности персонала по сравнению с нормативами, расходуется на доплаты полностью или частично.

Проблемы середины служебной карьеры работника. У многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап «брожения», когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко.

В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен, и одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома. Для их разъяснения каждый должен решить следующие вопросы:

1. Узкая/широкая специализация по службе.
2. Нахождение своего места в организации и познание собственных сильных сторон.
3. Выяснение границы между мечтой и действительностью.
4. Одобрение обязанностей, связанных с руководством другими.
5. Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе, семье, хобби, собственному развитию.

6. Сохранение положительного стремления к развитию.

Если человек может с открытыми глазами решить эти 6 вопросов и осмелится действовать на основе своего решения, он может сохранить действительное равновесие и мотивацию.

На основе результатов исследований можно сделать вывод, что творческий подход и мотивация человека колеблются как в интервале пяти лет, так и в соответствии с этапами служебной карьеры. Для обеспечения эффективной деятельности и личности, и организации необходимо познать эти колебания, найти ответы на вопросы и уточнить мероприятия по развитию.

На основе приведенных результатов исследований рядом авторов можно убедиться в том, насколько важной для руководителя является забота о собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры. Необходимые мероприятия зачастую носят совсем иной характер, чем в начале трудовой жизни. Руководителю нужно определять потребность развития собственной мотивации в зависимости от этапа служебной карьеры. Надо быть честным с самим собой, чтобы вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий с целью изменения собственной мотивации. В своем трудовом коллективе нужно по собственной инициативе выяснить для себя, какие перспективы с точки зрения карьеры и развития предлагает организация. Подчиненный имеет право на поддержку со стороны начальника в этом случае. Целью является развитие мотивации руководителя, ориентированного на результат, на основе потребностей и служебной карьеры. В этом случае выясняют, каким образом нужно улучшить его мотивацию, чтобы он смог более эффективно выполнять свою работу, и прогнозируют изменения в содержании управленческой работы в ближайшие годы и требованиях, предъявляемых к мотивации.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы главным образом зависит от нас самих. Мы сами несем ответственность за свою жизнь и мотивацию к работе. Чем быстрее мы воспримем такую точку зрения, тем быстрее начнем осуществлять правильные мероприятия. Однако представляется, что многие из нас тратят слишком много времени, прежде чем осмеливаются принять на себя главную ответственность за содержание своей жизни и желание работать.

Мы привыкли искать причины своих жизненных и рабочих проблем вначале вне нас. Причины находятся быстро: это — ближайшие коллеги по работе, начальники, подчиненные, разделение труда, атмосфера, способ управления, а вне своего предприятия — экономическая конъюнктура, неразумная политика правительства и множество других факторов, лежащих даже за пределами нашей страны. Многие из нас тратят так много времени на объяснение эффективности своей работы или нежелания работать, что в течение этого времени при его правильном использовании можно было бы достичь значительно более высокой мотивации, как собственной, так и ближайшего окружения.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ИХ РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2.1. Формирование мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия: анализ существующего опыта

Пока существуют деньги, они являются наиболее очевидным способом, которым предприятие может вознаградить своего работника. При этом оплата и производительность труда работника всегда должны быть связаны между собой. Необходима однозначная связь между тем, что и как делает работника и сколько он за это получит.

Также немаловажное значение имеет и внутреннее вознаграждение, которое получает работник от своей работы. Руководитель обязан систематически поддерживать культуру и престиж предприятия, на

котором ни один работник не считал бы свою должность бесперспективной и с удовольствием работал, как для своей пользы, так и на благо всего предприятия.

В условиях существующего рынка учёт всех вышеуказанных факторов поможет предприятию расширяться с помощью своего главного капитала — компетентных и работающих работников.

Мотивация — это то, что заставляет работника действовать и вести себя определенным образом. Так, например, американский психолог-аналитик **Майкл Мэккоби**, работающий в качестве консультанта в области управления персоналом, создал модель трудовой мотивации. Он предложил четыре сбалансированные предпосылки — безопасность, участие, справедливость и личное развитие. Причем отсутствие одной из них не может компенсироваться избытком другой.

«*Безопасность*» подразумевает как физическую безопасность, так и безопасность в области занятости.

«*Участие*» — это потребность человека влиять на все то, что происходит вокруг его рабочего места.

«*Справедливость*» — это потребность в хорошем отношении к себе, как и к людям вокруг.

«*Личное развитие*» — потребность развивать имеющиеся возможности.

В частности, повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет хорошей организации рабочих мест, рационального планирования использования производственных площадей, обеспечения стабильной занятости, разработки и реализации различных социально-экономических программ (например, в США широкую практику получило распространение внутрифирменных пенсионных фондов на основе контрактов между работниками и предпринимателями). На основании имеющегося государственного закона пенсионные выплаты гарантируются работникам. Для обеспечения стабильной занятости часто практикуют привлечение временных работников в период подъема, производства и осуществляют маневрирование трудовыми ресурсами в рамках фирмы. Особое внимание обращается на переквалификацию работников и обучение их новым специальностям, сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры, предложения внеочередных отпусков, досрочного выхода на пенсию и др. меры.

Учитывая опыт развитых стран, внося что-то новое, современный руководитель должен уметь опираться на грамотных, квалифицированных работников, которые во многом ему помогают решать производственные задачи. Совершенно очевидно, что сам руководитель не в состоянии заняться абсолютно всем, поэтому подбор кадров поручает-

ся квалифицированному специалисту в сфере управления персоналом. Организация, уделяющая кадровой проблеме наибольшее внимание, как правило, способна достичь больших успехов на рынке производства и реализации продукции.

Одной из таких компаний является корпорация ИБМ. У её истоков стоял **Том Уотсон-младший**, который однажды произнес: «Я думаю, что истинные причины успеха или провала всякой корпорации очень часто кроются в ответе на вопрос, умеет ли эта корпорация выявлять таланты и использовать творческую энергию людей. Убежден, если организация хочет выжить и победить в нашем постоянно меняющемся мире, она должна быть готова изменить у себя все, кроме своих основополагающих принципов».

Один из ключевых принципов кадровой политики ИБМ — гарантированная пожизненная занятость. При этом, чтобы быть готовой к любым изменениям на рынке, ИБМ активно занимается переподготовкой кадров при изменении конъюнктуры на рынке реализации своей продукции.

ИБМ активно следует политике открытых дверей, когда конкретный работник может общаться на любом уровне управления. Обязательным так же является уважение к личности, а именно «максимальное развитие инициатив: талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрение достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста — все это записано в программе корпорации «Кадры в ИБМ». ИБМ активно применяет гибкую систему расчета заработной платы, в зависимости от вклада работника в общее дело, систему поощрений и стимулов и т.д.

Компания ИБМ также не увольняет работников по экономическим причинам вот уже около 35 лет. В этой компании широко используются такие методы, как периодическое прекращение найма новых работников, проведение программ переквалификации, досрочный выход на пенсию и т.п.

Вообще, если говорить о системе пожизненного найма, то в этом плане показателем является пример Японии (см. рис. 2.1).

Гарантированная занятость, предоставляемая многим японским рабочим и служащим, стала одним из краеугольных камней успеха японских компаний в достижении высокого уровня производительности труда и качества продукции. Подобная система обеспечила лояльность работников по отношению к своей компании и значительно стимулировала повышение квалификации через систему горизонтальных перемещений.

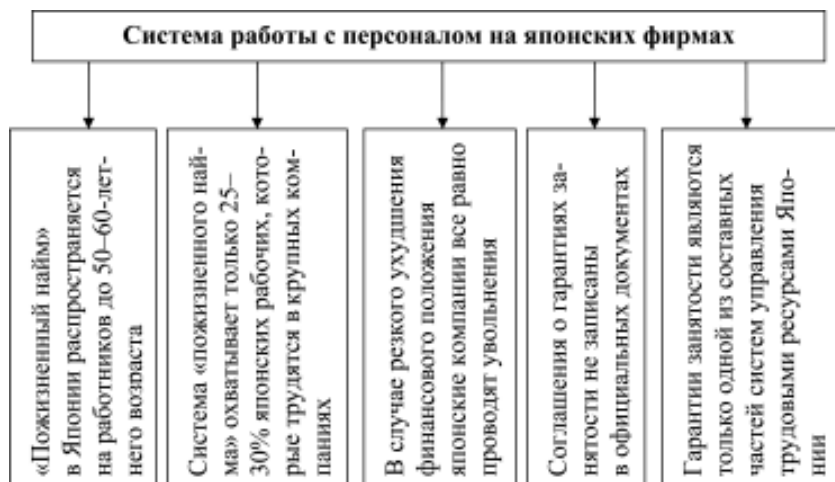


Рис. 2.1. Японская система работы с персоналом

Совершенно очевидно, что при таком отношении к кадровым проблемам очень внимательно нужно отнестись и к выбору руководителя службы управления персоналом. Желательно, чтобы он обладал рядом необходимых качеств: умением управлять собой, иметь определенные личностные ценности и цели, способность к саморазвитию, новизну решения проблем, творческий подход к работе, умение влиять на людей и обучать навыкам руководства, способность формировать коллектив, умение слушать и т.д.

Однако если руководитель тонет в потоке информации, для решения этой проблемы в большинстве западных компаний применяют способ хранения и обработки информации на компьютере (например, отбор кандидата по ряду признаков и др.). Не менее важным аспектом кадровой политики предприятия является её долгосрочное планирование. Сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. И система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе предприятия тех людей, кто обладает хорошими техническими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось всё больше в каждом структурном подразделении предприятия.

Следует помнить о наличии ряда «правил», каким обязательно должен быть руководитель. Например, по одному из таких «правил», процветающий бизнесмен – это трудолюбивый и педантичный чело-

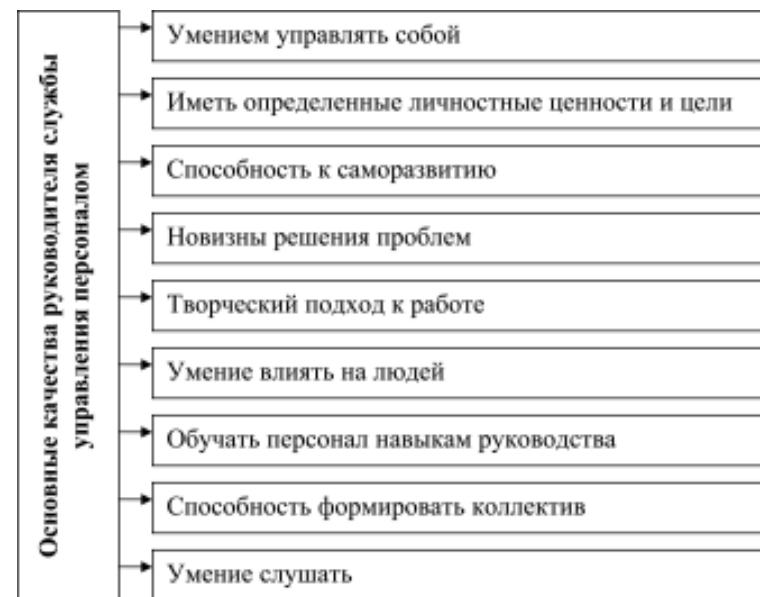


Рис. 2.2. Качества, необходимые руководителю службы управления персоналом

век, который каждый вопрос решает исключительно на основании проверенной информации и большого опыта. Согласно этому «правилу», руководитель не сможет добиться успеха в продвижении на рынок нового товара без многочисленных совещаний, обращений к консультантам, бесконечных исследований рынка, докладов и т.д. И хотя многие компании работают на рынке именно так, но опыт показывает, что преуспевающие компании, создавались и достигали высот известности, преодолев трудности при реализации новаторства.

Так, основатель компании «Эппл Компьютер» известной ныне как производитель компьютеров «Macintosh», свои первые персональные компьютеры производил в домашних условиях.

Или другой пример. После великой депрессии в Америке повысился спрос на различные товары, но по мере его удовлетворения, спрос, естественно, стал падать. Одной из компаний на американском рынке, страдающей, как и все, от падения спроса, была «General Motors». Руководитель этой компании предложил такое новшество – постоянно создавать новые по дизайну машины таким образом, чтобы изменение мод заставляло людей покупать все новые и новые модели.

Следует отметить, что зарубежные фирмы самое большое внимание уделяют процессу принятия кадровых решений.

Известно и то, что ни в одной сфере менеджмента не существует такой путаницы, как в принятии решений. Считается, что если решение принимается на достаточно высоком уровне, то ошибок в нем меньше, чем принятом на более низком. Опыт показывает, что ошибаться свойственно руководителю любого ранга, а на более высоком уровне ошибки приводят к более серьезным последствиям.

Для начала необходимо более тщательно определить, чем кроме установившейся практики, определяется ранг и место принятия того или иного управленческого решения. Существует пять характеристик, с помощью которых можно строго определить, где должно быть принято решение, на каком уровне, причем это относится не только к кадровому менеджменту, а к менеджменту вообще.

1. **Будущность.** Это понятие касается определённого горизонта принимаемых решений. Чем дальше в будущее уводит принимаемое решение, тем выше уровень, на котором оно должно приниматься, и наоборот.

2. **Обратимость.** Эта категория связана с тем, насколько быстро и легко принятое кадровое решение можно отменить. В качестве примера можно назвать принятие на работу сотрудника с испытательным сроком или без оно.

Воздействие. Эффект воздействия определяет степень, в которой кадровое решение затронет другие сферы деятельности предприятия. Чем больше влияния окажет это решение, тем выше уровень его принятия. Совершенно очевидно, что при приеме на работу сотрудников низшего звена решение о приеме принимается отделом кадров, причем не обязательно даже его начальником.

3. **Качественные характеристики.** По большому счету эта категория определяет имидж предприятия. В соответствии с этим общие ценности и эталоны предприятия определяются на высшем уровне, а конкретные решения по отдельным работникам принимают на низшем.

4. **Периодичность.** Редкое, уникальное кадровое решение включает в себя столь необычных элементов или имеет так мало прямых прецедентов, что к нему надо относиться как к единичному явлению, продумывать от начала до конца и, наконец, принимать на самом вершине.

Кроме вышеперечисленного, работник, принимающий решения, должен:

- во-первых, уметь правильно сформулировать вопрос, на который желательно получить ответ;

- во-вторых, уметь делать правильную выборку информации из всего ее обилия;
- в-третьих, информацию надо получать от людей, не заинтересованных в принятии какого-то решения по этому вопросу;
- в-четвертых, он не должен забывать о том, что один и тот же набор фактов, одна и та же информация открыта для нескольких интерпретаций;
- в-пятых, стараться избегать личностных необъективных оценок.

Таким образом, любое предприятие должно определить, где следует принимать решения по кадровым вопросам и на каком уровне. При этом ясно, что чем выше уровень принятия кадрового решения, тем в большей мере его можно считать централизованным, и чем ниже этот уровень, тем ближе она к децентрализации.

Западные экономисты разработали большое количество моделей, связанных с принятием решений. Наиболее интересной в этом плане схема принятия решений **Блэйка-Мутона**, разработанная в Техасском университете.

Менеджер, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически ограничивается только тем уровнем, который необходим для поддержания работы. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности — минимальным.

Менеджер, который находится на первом уровне по линии производства и на девятом по линии заботы о работниках ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. Недостаток этого типа управления заключается в том, что работники начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

Менеджер, занимающий позицию 9:1 стремится к высокой производительности, чего бы это не стоило его подчиненным. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, что может даже привести к конфронтации.

Стиль менеджера, занимающего позицию 9:9 отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Это редкое сочетание, но самое приоритетное для работы. Самым же распространенным среди менеджеров, является так называемый посредник (5:5). Он находится на компромиссной позиции, придерживается достаточно приемлемой производительности, которая и поддерживает нормальную обстановку.

Другой моделью, является модель известная под названием «координирующее руководство». Три пересекающихся круга представляют важные элементы, которые менеджер должен учитывать. Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывают влияние на остальные два. Например, общеколлективный моральный настрой, удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль.

В этом случае, предполагается четкая формулировка менеджером ролей — своей и подчиненных, — установление заданий и доведение до работников видения желаемых результатов, установление критериев эффективности достижения целей проведение активной линии в планировании, непосредственном руководстве, контроле, проявлением заинтересованности в росте производственных результатов ей задачи.

В последнее время, когда взят курс на всемерное использование человеческого фактора при обеспечении не просто единичных, изолированных, хотя иногда и сенсационных хозяйственных достижений, а стабильно высокой эффективности всех сфер производства, то грамотное управление предприятием требует проведения определенной политики в отношении организационной структуры, укомплектования кадрами, а также оплаты труда, стимулирования, мотивации и вознаграждения.

2.2. Трансформация содержания процесса мотивации труда: исторический аспект

Чтобы наиболее глубоко и полно рассмотреть проблему мотивации труда, целесообразно, с нашей точки зрения, начать анализ с зарождения представлений о труде, их трансформации и развития. Формирование научного подхода в данной области знания требует рассмотрения данного вопроса в историческом аспекте.

Влияние мотивации на трудовую деятельность связано с началом этапа, когда человек стал осознанно относиться к своему труду. Когда именно и в какой форме — это можно определить из дошедших до нас памятников вербального (передаваемых первоначально устно легенд, преданий, сказок) и невербального характера (в письменной форме — несколько позже появились летописи и другие письменные источники).

В области мотивации в отмеченном выше контексте народный опыт зафиксировал следующее: «Послал бог работу, да отнял черт охоту» или «Была бы охота, а впереди еще много работы». Эти пословицы — примеры осознания важности смысла труда как способа повышения производительности. Необходимость «охоты» — один из важных мотивов трудовой деятельности. Значению условий труда уделялось также

достаточно внимания, подтверждением чему служат выражения: «Топор острее, так и дело спорее. Топор кормилец» или «Надсажен конь недалеко и везет».

Таким образом, богатый человеческий опыт ввиду отсутствия своего бумажного носителя вплоть до конца XVIII века не остался незамеченным, и дошел до наших дней своеобразными «рецептами» повышения результативности и производительности труда посредством его стимулирования, многие из которых актуальны и для настоящего времени.

Можно выделить три этапа в развитии трудовых отношений, с чем связаны различные мотивы производительного труда. Для первого этапа характерно поселение ремесленников в городах по территориальному признаку, территориальное объединение в слободы, улицы, где они (ремесленники) выбирали своих старейшин. В основе побуждения к производительному труду было профессиональное самосознание, сознание причастности к общности определенного рода. Если следовать современной иерархии потребностей Маслоу, это явление, на наш взгляд, можно отнести к реализации социальных потребностей.

Второй этап выделяется в условиях, когда ремесленники вступают в жесткую конкуренцию между собой, когда они работают на рынок и передают продукцию через купцов-посредников. В этом случае возникает более жесткая эксплуатация учеников и подмастерий мастерами, создаются препятствия подмастерьям заниматься самостоятельно ремеслом и поэтому требуют от подмастерий особо высоких навыков, умения сделать образцовое изделие. Основой трудовой мотивации было желание стать мастером, то есть продвижение по службе для улучшения качества жизни, реализации новых идей (у подмастерий таких возможностей не было).

Третий этап в развитии ремесленных организаций относится к периоду зарождения мануфактур. В России — это конец XVII в. В недрах ремесленного производства зарождается торговый капитализм. Мастера превращаются в скупщиков и предпринимателей, использующих наемный труд.

Главным событием хозяйственной и политической жизни начала XVIII в. были реформы Петра I. Петровские реформы содействовали созданию и развитию крупных мануфактур на основе труда крепостных, приписанных к фабрикам и мануфактурам. У самого Петра обнаруживается положительное отношение к умелости, мастерству людей, независимо от их звания и чина. Петр I одним из первых обнаружил необходимость мотивации труда, а в основе мотивации видел не только моральные стимулы (звания, чины, воля), но и интерес: «мастерские люди таких

заводов, которые подлинно в дело произведутся, не токмо от поборов денежных и солдатской и матрозской службы, и всякой накладки освобождаются, но и в определенные времена за их работу исправную зарплату получать будут». Заработная плата («исправная»), дополнительные выплаты как прямые методы мотивации, а также льготное налогообложение как косвенный метод и на рубеже XX и XXI веков остаются наиболее распространенными. Но в то же время Петр I обнаруживает отличное понимание того, что человек мотивируется в труде не только оплатой, но и свободой, отсутствием притеснений: «...Понеже отнюдь никому на той канальной работе ни в чем никакой неволи и обиды не будет, а неволею и задержанием отнюдь никого работать не заставят». Положительные результаты стимулирования труда через реализацию потребности в свободе мы можем увидеть и позже.

XVIII в., его вторая половина, с одной стороны, сопровождается дальнейшим развитием мануфактур, а с другой — превращением крепостных крестьян, по сути, в рабов, которые находились под властью помещиков и были абсолютно бесправными. Только в первой половине XIX в. крепостное право приходит к кризисному положению, так как вольнонаемный труд оказывается гораздо более производительным на фабриках, использующих машины, паровые двигатели, чем труд подневольный, каторжный. Система принудительного труда на фабриках и горно-металлургических заводах, эффективная во времена Петра I, оказалась реакционной в первой половине XIX в. Государство, считая чугуноплавильное производство приоритетно важным для страны, проявило особую заботу о нем. Но рабочие на заводах были в состоянии почти полного рабства и не имели надежд на улучшение своего материального положения. Именно эти чугуноплавильные заводы и оказались в состоянии упадка по сравнению с хлопчатобумажными фабриками, где использовался вольнонаемный труд. Вот — пример положительной мотивации труда через реализацию потребности быть свободным и независимым.

В XVIII в. теоретические вопросы труда как важнейшей стороны человеческой деятельности были основательно рассмотрены М.В. Ломоносовым. Он не только сформулировал само понятие труда как созидательной деятельности в любой области науки и практики, но и построил целую систему «образов-целей». Среди мотивов производительного труда Ломоносов выделяет: «умножение счастья человеческого рода», «слава и польза отечества», «умаление скуки», страсть «насыщать свой дух приятностью самого дела», удовольствие («увеселение»), материальную выгоду. Таким образом, прослеживается отражение реализации практически всех потребностей, в соответствии с иерархией

Маслоу (физиологических, безопасности, социальных, потребностей самоуважения и самореализации).

Трудами А.И. Герцена, В.Г. Белинского, Н.А. Добролюбова, Н.Г. Чернышевского заложен фундамент материалистической философии в России 60-х гг. XIX в., который был далее развит И.М. Сеченовым и другими представителями отечественного естествознания.

Категория труда занимает одно из центральных мест в философской системе Н.Г. Чернышевского. В этой связи, более подробно рассмотрим его взгляды на этот вопрос. Потребности рассматриваются Чернышевским как внутренний двигатель деятельности человека. Так, в качестве присущей человеку потребности выступает потребность к деятельности. Только в деятельности он видит «феномен приятности и удовольствия». Трудовая деятельность, в отличие от других видов жизнедеятельности, по Чернышевскому, признак серьезности, общественной ценности, трудности, которую нельзя не уважать.

Следующий этап развития знаний о мотивации труда — 80–90-е гг. XIX в. — начало XX в. Становление крупного машинного производства, создание капиталистических мануфактур, радикальные перемены в технике и технологии производства в России, США, странах Западной Европы — все это потребовало развития научных знаний об управлении предприятием, трудовым коллективом и отдельными работниками. Интуитивных знаний о труде, о которых шла речь в предыдущем анализе, было уже недостаточно.

В это время обостряется вопрос, какая продолжительность рабочего дня наиболее эффективна для высокой производительности. По данным на 1877 г. Ф.Ф. Эрисмана, рабочий день в производстве длился от 8 до 18 часов в сутки. Условия труда на российских предприятиях были, как известно, тяжелые. Не соблюдалась даже законодательно установленная продолжительность рабочего дня подростков. Гигиенические условия труда на многих фабриках были неудовлетворительные. О какой высокопроизводительной работе могла идти речь?

С введением нормирования времени труда и отдыха (в чем огромную роль сыграли труды Сеченова) все проблемы так же не решились. Была и другие сложности, среди которых — проблемы организации рабочего места трудящихся, интенсивности труда, гигиенических условий. По мнению Е.М. Дементьева, одна и та же работа, выполняемая в течение одного и того же времени оказывается «гораздо легче и приятнее в просторном, светлом помещении с чистым воздухом, чем в том случае, когда она совершается в помещении грязном, темном, переполненном несносной и вредной пылью или зловонными испарениями». Дементьев также в своих работах уделял внимание вопросу о допустимом пределе

работы, степени ее интенсивности, чтобы труд не был утомительным для человека, приводил к меньшему количеству травм, аварий и других отрицательных последствий чрезмерно интенсивной работы.

Ученые начала XX века М.С. Уваров и Л.М. Лялин предложили создавать на предприятиях прототипы современных комнат отдыха. Они считали целесообразным и обоснованным устройство «рекреационных зал» для «устранения вредных последствий однообразных поз».

Так последовательно решались проблемы труда и его мотивации не только в России, но и в других странах. Проблемы гигиены труда, безопасности, взаимоотношений с работодателями и властью были остры и на Западе, и в США в конце XIX – первой трети XX века. Технический прогресс и машинное производство требовали унификации и стандартизации всего производственного процесса. Дальнейший рост эффективности производства стал немыслим без его всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов.

Одной из первых попыток систематизировать знания о труде человека был тейлоризм. Классик в области научного управления предприятием, американский инженер Ф. Тейлор пытался создать систему управления производительностью труда, как отдельного работника, так и всего предприятия. Он считал неэффективной повременную и сдельную оплату труда, поскольку они фиксируют лишь среднюю, стихийно складывающуюся на производстве выработку, и следствием этого становятся столкновения администрации и рабочих по поводу размера этой выработки или объема работы.

Тейлор создал свою сдельно-премиальную систему оплаты труда. В основе ее – определение администрацией «урока» (объема выработки) и его стоимости и премии при превышении данного уровня «урока».

Серьезное значение в успешной работе фирмы Тейлор отводил развитию духа искреннего сотрудничества между администрацией и рабочими в противовес традиционного для того периода противостояния, нередко приводившего к забастовкам, ухудшающим финансовое положение предприятия и рабочих.

Определенное внимание Тейлор уделял и психологическому воздействию на рабочих, принимавшему нередко весьма оригинальные формы. Например, на одной из фабрик, где работали преимущественно молодые женщины, в качестве «разрядки» в минуты отдыха использовался специально приобретенный породистый кот, с которым они играли, а после перерыва с большей энергией брались за работу. Среди других методов – была организация бань, читален, вечерних курсов и т.д., способствующих, по мнению Тейлора, большей заинтересованности рабочих.

Итогом его преобразований стало повышение заработка 50 000 рабочих на 30–100% по сравнению с заработком рабочих других аналогичных предприятий, двукратное увеличение производимого продукта. Кроме того, как результат – не было ни единого случая стачки. Тейлор считал, что единственное, что нужно рабочим для высокопроизводительного труда – это высокая заработная плата. Отчасти он был прав, ибо в то время люди были благодарны за все, что позволяло им выжить. Физиологические потребности доминировали. Несмотря на положительные результаты, подходы к управлению у Тейлора носили преимущественно механистический характер. Научные разработки же в области психологии труда ему, очевидно, были недоступны. Идеи Тейлора были небезосновательны, хотя и активно критиковались.

В оппозиции взглядам Тейлора оформилась школа «человеческих отношений», созданная психологами Гарвардского университета Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергом и другими. Их вклад в изучение мотивации, на наш взгляд, связан, прежде всего, с тем, что эти ученые одними из первых выделили важную роль социальных и психологических факторов, которые до них практически не учитывали. В качестве предмета исследования данной школы рассматривалось разнообразие психологических мотивов производственного поведения, групповых отношений работников, проблем конфликтов и сотрудничества. Среди последователей этой школы можно отметить А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, основавшие свои теории мотивации на базе внедрения поведенческих наук в научное управление.

В области мотивации труда также интересны работы по психологии воздействия. Представителями этого течения являются Ф. Гизе и Г. Мюнстерберг.

Конкретные задачи психологии воздействия, по мнению Гизе, включали: контроль рабочего времени (рабочий должен выкладываться полностью, и необходимо учитывать реальное время работы и время отдыха); проблему руководства на предприятии (способы воздействия на группы людей); проблему удовлетворенности трудом и т.д.

Г. Мюнстерберг подразделял воздействие на прямое (публичная речь) и косвенное (печатный текст, реклама и т.д.). Он считал возможным возбуждать в людях (объектах управления) нужные чувства (страх, надежду, гордость и т.д.) с помощью гипноза, самовоздействия, внушения и т.д., что может, по его мнению, сыграть ключевую роль в делах предприятия.

Идеи научного управления интересовали и отечественных ученых первой половины XX века. Период военного коммунизма, гражданской войны (1917–1920 гг.), НЭП (1921–1928 гг.), годы первых пятиле-

ток, массовой коллективизации, время кардинальной реконструкции производственного потенциала страны (1929–1940 гг.) — ключевые этапы развития экономики и соответствующих им трудовых отношений.

Научное управление в России в этот период первоначально базировалось на идеях Тейлора и его последователей. Однако уже в то время активно поддерживались проведение научных исследований и подготовка отечественных специалистов в области повышения эффективности труда и производства.

Идеи научного управления Тейлора начали применять еще в 1904 году на уральских заводах и на заводе И.Семенова в Петербурге (при изготовлении деталей для табачных машин).

Наиболее активно научный подход к труду стал разрабатываться в годы НЭПа. Именно в этот период центральной задачей стало восстановление хозяйства после первой мировой и гражданской войны, подъем производительности труда. Проблемы движения за научное управление, научную организацию труда получали свое развитие и поддержку. Идеи Тейлора оставались главенствующими, пропагандировались и развивались российскими учеными того периода.

Программы и опыт деятельности в области научного управления стали предметом обсуждения на 1-ой Всероссийской инициативной конференции 1921 г. по научной организации труда и управления. На конференции поднимались вопросы психофизиологии, рефлексологии труда, психологии, экономики. Здесь обозначились два течения — тейлористы (А. Гастев, В. Толстопятов, В. Александров и другие) и антитейлористы (В. Бехтерев, Л. Грановский, О. Ерманский), видевшие недостатки подхода Тейлора в том, что он не использовал достижения в области физиологии, гигиены труда, психологии и рефлексологии труда.

Наиболее яркими представителями этих двух течений, на наш взгляд, являются А.К. Гастев, видный деятель нотовского движения в Советской России и выдающийся невропатолог, психиатр и психолог В.М. Бехтерев.

Гастев, разделяя и впоследствии развивая взгляды Тейлора, видел их слабость в непродуманности методики обучения работников рационализированным способам труда. Рабочего Гастев представлял как устройство сложной машины, имеющей мотор, систему передачи скоростей, отдел установок, отдел учета и контроля, своеобразные шаблоны-направители и т.д.

«В машине-орудии все рассчитано и подогнано. Будем также рассчитывать и живую машину — человека» — говорил Гастев. Человек становится автоматом, расходующим минимум нервной энергии и максимум физической. А такого индивидуума необходимо воспитывать и

тренировать. Но, как опытный революционер-агитатор, Гастев не исключал роли массовых лозунгов, призывов, формул типа: «Перед началом работы Вы произносите: «Это трудно» — и уже думаете за нее не приниматься. А нельзя ли наоборот: сказать «трудно» и вдохновиться этой трудностью, в надежде ее победить, изобретя способ легкого преодоления», стремясь воодушевить работников осмысленным участием в общем труде, в работе над собой, вселить гордость трудового человека, создающего полезный для общества продукт.

Другие, отчасти противоположные идеи, представлял В. Бехтерев, предлагавший положить в основу научной организации труда принцип «...требующий максимальной производительности труда при максимуме сбережения здоровья и устранении всех условий, могущих нанести ущерб развитию личности, являющейся самодовлеющей государственной ценностью». Он предлагал сделать в будущем (а не в его тяжелое время) рабочие помещения светлыми, чистыми, гигиеничными, не упустить и эстетическую сторону дела, использовать для поднятия энергии трудящихся музыку (там, где нет шума), принять меры охраны здоровья рабочих.

Лучшим средством повышения производительности труда работников Бехтерев считал интерес, который, по его мнению, являлся «лекарством» против утомления. Интерес к работе, по Бехтереву, бывают двух видов: «особый рефлекс химико-соматического характера», воздействие которого ощутимо на биологическом уровне в результате артериальной гиперемии в работающих органах, усиливается деятельность сердца, из тканей выносятся токсические продукты, накопившиеся в процессе предшествующей работы, усиливается обмен тканей, что благоприятно воздействует на общее состояние человека. «Идейная заинтересованность» — второй вид интереса. Его сущность в том, что «человек, достигнув известного культурного уровня, сознает общепольное значение своего труда как необходимого фактора цивилизации и проникается его общественным значением». На наш взгляд, для второго типа интереса необходимым условием должно являться образование. Бехтерев считал, что решить задачу создания интереса можно с помощью: 1) организации рациональной оплаты труда, ориентированной не на максимальное физическое напряжение сил, а на наиболее приемлемый для работника ритм работы, причем, работник должен иметь право и возможность зарабатывать больше средней нормы при превышении им норм выработки; 2) повышения культурного уровня трудящихся.

Однако идеи Бехтерева оказались неприемлемыми для того времени. Более того, на данном историческом этапе высказывать свежие, противоречащие политике чрезвычайных мер, идеи было небезопасно. И

все же идеи Бехтерева продолжили свое развитие в русле эргономики в 60-х годах XX в., и были высоко оценены В.П. Зинченко, В.М. Муниповым и другими учеными данного направления.

В 20–30-х годах в СССР продолжились начатые Гизу и Мюнстербергом исследования в области психологии воздействия. В сфере прямого воздействия исследовались кино и радиовещание, в качестве косвенного воздействия использовались лозунги; плакаты, призывающие качественно и интенсивно работать, аккуратно относиться к оборудованию; инструкции по эффективной организации рабочего места и т.д.

Призывные лозунги к активной трудовой деятельности «обрушались» на сознание людей со страниц центральных газет. Например, заголовки газетных статей 1931 г. были следующего типа: «Торфработчие! Страна ждет от вас стопроцентного выполнения плана» («Правда», 13 июля) или «Зерносовхозы должны быть впереди!» («Правда», 22 июля), «Круто поднять темпы угледобычи! ...» («Правда», 27 сентября) и т.п. В основе данного вида стимулирования труда было, во-первых, обоснование (для процветания страны) работы, а во-вторых – вселение чувства ответственности и важности того дела, которое человек выполняет, опять же, ради благополучия родины.

В условиях централизации управления производством и персоналом внедрялись военизированные методы, административный нажим, директивное планирование, не учитывающие реальные обстоятельства производственной жизни. Научными идеями и взглядами на этот вопрос стали пренебрегать. С одной стороны, поддерживался энтузиазм трудящихся, но в то же время, малейшее нарушение режима строго наказывалось администрацией (например, уголовно каралось опоздание на работу свыше 20 минут).

На наш взгляд, в период послевоенной разрухи более приемлемыми были идеи тейлоризма, учитывающие реалии данного исторического отрезка времени, реальные возможности страны. В условиях мирного времени, без угроз голода и отсутствия крыши над головой целесообразно использовать более гибкие системы управления.

Начало 30-х годов – также тяжелый период для России: мировой экономический кризис, обстановка враждебности и мировой изоляции в мире, перестройка мирного производства на выпуск военной техники. Смена НЭПа на политику чрезвычайных мер требовала изменений в управлении экономикой страны в целом и предприятиями в отдельности. Освоение новых месторождений угля, руды, добыча леса, строительство дорог, новых предприятий в Сибири, на Дальнем Востоке, на Севере требовали огромного количества рабочих рук при минимальных затратах на социальную сферу.

В годы первых пятилеток на первый план ставилась проблема роста производительности труда в ущерб охране здоровья трудящихся. В этот период был сильный всплеск профзаболеваний вследствие перегрузки, переутомления из-за чрезмерно напряженной работы. Любые попытки врачей-гигиенистов обратить на этот симптом внимание руководства заканчивалось либо их наказанием, либо увольнением или другими более жесткими (а иногда, жестокими) мерами, так как изменение этой ситуации могло мешать стратегии повышения интенсивности труда. Хотя, на наш взгляд, ситуация была обратная. Больной и уставший работник значительно уступает в своих возможностях работать с большей отдачей здоровому человеку, вкладывающему свой потенциал в работу постепенно, в меру своих сил.

В тот период времени развивалось движение рабочих-ударников. Многие из них вполне искренне трудились не только для увеличения заработка. Их успех основывался не только на более интенсивном труде, но и обязательно на основе творческой рационализации условий, способов и форм организации труда. К сожалению, этот энтузиазм не всегда адекватно оценивался руководством и воспринимался зачастую как саботаж. Хотя, на наш взгляд, поддержание инициативы ударников могло сыграть еще более высокую роль в увеличении производительности труда, улучшении его качества, с адекватной пользой для самих работников (реализация потребности самовыражения).

Среди методов мотивации и стимулирования труда – на первое место вновь вышли идеи Тейлора, конечно, в несколько модифицированном виде, по сравнению с началом века. На фабриках, заводах, в колхозах, других учреждениях шла активная борьба за сдельную оплату труда. «За сдельщину! За ликвидацию обезлички! За учет вклада работника, за распределение доходов по труду!» – гласили многочисленные лозунги со страниц газет и журналов 30-х годов. Повышение заработной платы в зависимости от объема выполненной работы – вот основной стимул работать больше и лучше в то время. На наш взгляд, работать лучше не всегда получалось ввиду причин, оговоренных выше, хотя это утверждение верно лишь отчасти.

Таким образом, с начала 30-х годов с некоторыми корректировками история вновь обратилась к опыту предшествующего периода (периода военного коммунизма и гражданской войны).

Итак, подводя итог проведенного анализа, можно резюмировать, что развитие общества, изменение систем производства, экономическая ситуация в стране и мире накладывают отпечаток на проблему мотивации труда. Практически в любой отрезок времени одной из главных задач было повышение производительности труда. Но в разные

периоды это достигалось различными способами. Первоначально труд человека мотивировался интуитивно. С развитием науки и техники эти идеи и гипотезы начали постепенно получать обоснование или опровергаться.

Итак, многие идеи, высказанные и получившие свое практическое воплощение несколько столетий назад, актуальны и в наше время. Например, «предварительная» охота на диких животных (точнее, их настенные изображения), можно сопоставить с современным нам профессиональным тренингом, даже своеобразной деловой игрой, когда сначала проходит охота «в аудитории» — на примере нарисованного животного, а затем полученные знания и навыки переносятся в реальную жизнь. Полученные навыки, полученная в результате уверенность в себе и положительном исходе охоты были сильным стимулом производительного труда. Тот факт, что этот метод дошел до нас через несколько десятков тысяч лет говорит о его действенности.

Петр I поощрял мастерство, умелость, применял на производстве систему оплаты труда, заинтересовывающую работников трудиться лучше, больше, производительнее, используя как прямые методы мотивации (изменение заработной платы в ту или иную сторону), так и косвенные (льготное налогообложение). На наш взгляд, интересна и актуальна для сегодняшнего времени система взаимоотношений начальника (Петра I) с подчиненными (мастеровыми и т.д.): засучив рукава, император работал наравне с рядовыми работниками, был для них образцом для подражания, своеобразной планкой высокопроизводительного труда, который адекватно поощрялся.

Теории и концепции мотивации, создаваясь в разные годы, в своеобразной для конкретного периода исторической, экономической, политической и т.д. ситуации «впитали» в себя черты и характерные особенности того времени. Помня известный тезис о том, что история повторяется, целесообразно принимать во внимание положительный исторический опыт наших предшественников, преломляя его через призму сегодняшнего дня.

Идеи о труде, накопленные на протяжении веков, помогают приблизиться к раскрытию сути мотивации, ее роли и значения в жизни общества и человека. Это все явилось предпосылками создания фундаментальных теорий мотиваций и потребностей.

В этой связи, следующий параграф будет посвящен рассмотрению классических теорий мотивации XX века. Кроме теорий, будут рассмотрены также отдельные малоизвестные взгляды, и гипотезы, также представляющие научный и практический интерес для изучения вопросов мотивации труда.

2.3. Современные подходы к мотивации труда на Западе и в России

Развитие знаний о мотивации труда на Западе и в России во второй половине XX в. шло различными путями.

В указанный период зарубежными исследователями активно исследовались мотивы деятельности. В западной науке теории мотивации принято делить на два типа: теории содержания и теории процесса.

Теории содержания основываются на определении того, «каковы» мотивы определенного поведения. Теории процесса фокусируют внимание на вопросе «как» мотивировать определенное поведение.

Основные теории содержания — это теории потребностей, двухфакторная теория Герцберга, теория «достижения/вклад» Мак-Клелланда.

Теория потребностей предполагает, что люди выполняют какую-либо работу для удовлетворения своих определенных нужд. Движение от стимулов до удовлетворения нужд представлено на рис. 2.3.

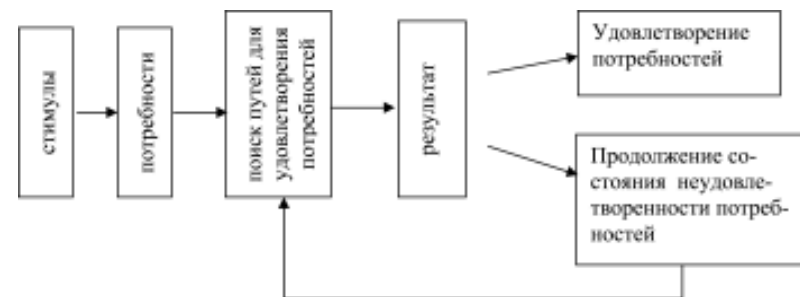


Рис. 2.3. Механизм функционирования теории потребностей

Начало современным содержательным теориям мотивации положил американский психолог А. Маслоу, предположивший, что работник мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархию из пяти уровней:

- физиологические (базовые) потребности — в пище, одежде и т.д.;
- потребности безопасности — защита, порядок;
- социальные потребности;
- потребности в уважении и самоуважении;
- потребность в самореализации.

Причем, как только потребность более низкого уровня реализуется, она выступает мотивацией для удовлетворения потребности более высокого уровня.

У теории Маслоу достаточно много последователей, но также достаточно и ученых, критикующих ее, прежде всего, за то, что теория базируется на идеях персонологического направления в психологии, основанного на философии экзистенциализма, идеалистически трактующей процесс становления и развития личности.

Еще одна теория потребностей – ERG – теория, схожая с теорией Маслоу, но имеющая некоторые важные отличия. В теории ERG выделяют три уровня потребностей: потребности существования (личная безопасность и физиологические нужды), связи (родственные и социальные) и потребности развития, роста (самоактуализации и саморазвития). Также как и в теории Маслоу, потребности в теории ERG расположены также иерархически, но в теории ERG происходит движение как снизу вверх так и сверху вниз и, то есть, удовлетворив потребность более низкого уровня, человек переходит к удовлетворению потребности более высокого уровня, но – и это важное отличие от теории Маслоу – неудовлетворение потребности более высокого уровня может переключить работника удовлетворение потребностей более низкого уровня. Последний процесс обозначается как регресс или фрустрация, а обратный процесс – это процесс удовлетворения.

Двухфакторная теория была разработана в конце 50-х–начале – 60-х гг. Герцбергом, Мауснером и Снайдерманом для решения проблем менеджеров, связанных с определением факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие и вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность.

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Герцберг и его коллеги назвали гигиеническими, к которым они отнесли: зарплату, политику фирмы, статус, условия труда, отношения с коллегами и начальством, социальные блага. На удовлетворенность, по мнению Герцберга, влияют: возможность роста, признание, одобрение, непосредственно работа, возложенная ответственность, продвижение по службе.

Широко распространенная концепция потребностей Мак-Келланда предполагает наличие и заметное воздействие на поведение человека потребностей достижения (стремление целей более эффективно по сравнению с тем, как это делали ранее), соучастия (стремление к дружеским отношениям с окружающими) и властвования (стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение и быть ответственным за действия и поведение других людей). Причем, потребности достижения, соучастия и властвования не расположены иерархически и не исключают друг друга, и проявление влияния этих потребностей зависит от их взаимодействия.

Среди процессуальных теорий наибольшее распространение получили: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теория Мак Грегора. Мы рассмотрим их кратко, как и вышеописанные теории содержания, так как изучению и анализу этих теорий уделено достаточно внимания в монографиях, диссертациях и учебниках как отечественных, так и зарубежных авторов.

Теория ожиданий Врума, разработанная в середине 60-х годов, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека при достижении определенной цели, и, соответственно, поведение людей определяется не только потребностями.

Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей затраты труда-результаты; результаты-вознаграждения; кроме того, важное место занимает валентность как ожидаемая ценность вознаграждения. Эти взаимосвязи представлены на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Концепция теории ожиданий

Согласно теории ожиданий, для усиления мотивации необходимо, кроме четкого определения потребностей работника, формировать ясные представления о том, что трудная работа будет оплачена и исполнительность будет вознаграждена.

Теория справедливости Адамса базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения сотрудники задают себе два ключевых вопроса:

- «Что я даю организации?» В данном случае имеются в виду усилия, опыт, образование и т.д.
- «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других сотрудников, выполняющих аналогичную работу?» Причем, под вознаграждением понимается заработная плата, премии, дополнительные льготы, показатели статуса и т.д.

Сторонники теории справедливости считают, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда.

Дуглас МакГрегор выполнил ряд исследований по теории мотивации. Он сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу. Два своих предположения МакГрегор назвал теориями «Х» и «У», где теория «Х» — это собственно теория Тейлора с авторитарным взглядом, предполагающая, что люди в своем большинстве нуждаются в контроле, руководстве, принуждении, и основным стимулом является заработная плата.

Теория «У» предполагает стимулирование и поддержку делегированию полномочий, обогащению содержания работы, улучшению взаимоотношений, соучастному решению проблем. Модель, основанная на человеческих отношениях, требует от руководителя привить каждому работнику осознание своей полезности и необходимости, информировать о планах работы организации, предоставлять возможность проявлять инициативу.

Теории «Х» и «У» в 1939 г. были дополнены Левиным, Липпитом и Уайтом теорией «Z», охарактеризовать которую можно анархическим стилем. Теория «Z» развила теорию «У» идеей о том, что лучшая координация индивидуальных усилий, осуществляемая в рамках философии «доверие-такт-близость», приводит к более высокой производительности.

Эти теории и концепции мы можем увидеть во многих, в том числе в упомянутых автором учебниках, монографиях и т.д. Но среди нижеизложенных идей есть и не так распространенные, как рассмотренные ранее, а некоторые из них вообще были в забвении десятки лет, но, тем не менее, они также содержательны и целесообразны для изучения и практического осуществления мотивации трудовой деятельности.

А.Н. Леонтьев справедливо отмечал, что работы по проблемам мотивации «... почти не поддаются систематизации — до такой степени различны те значения, в которых употребляется в них термин «мотив»... Среди мотивов и мотивирующих факторов называются, например, аппетит, влечения, импульсы, привычки, желания, эмоции, интересы, цели и такие более конкретные мотивы, как раздражение электрическим током, ощущения удовольствия, честолюбие, зарплата, идеалы». Взгляды Леонтьева на проблему мотивации мы рассмотрим позже, но эта его цитата отражает состояние разработанности данного вопроса на середину XX века: разрозненные, практически не связанные между собой идеи, концепции, теории, и единого решения даже по поводу определения понятия «мотив» нет.

На 60-е годы XX века в СССР пришелся своеобразный бум возрождения интереса к проблемам научной организации труда. Такое внимание к данной проблеме было связано с новым этапом развития страны: интенсификация производства, внедрение достижений НТП, существенные изменения в экономике. Именно в эти годы было проведено несколько всесоюзных научных конференций, было сделано множество публикаций, открыты научные подразделения в академических и отраслевых институтах, а, кроме того, практически на каждом предприятии была сформирована группа или отдел по научной организации труда. В области мотивации труда рассматривались преимущественно различные грани, стороны данного вопроса, более глубоко и подробно.

В 60-е—70-е гг. были популярны работы социологов, посвященные выявлению факторов, влияющих на удовлетворенность трудом. Главными факторами назывались заработок и содержание труда. Кроме того, философские взгляды на это вопрос были представлены в работах философов и психологов, таких, как Л.Н. Коган, А.В. Грибакин, Л.В. Сохань, К.А. Абульханова-Славская, Б.М. Теплов и др., исследующих понятия «жизненный путь», «смысл жизни», и в основе этих понятий авторы отмечали трудовой путь и трудовую биографию. Цель жизни — потребность в самореализации, самоактуализации, развитии. Так считали эти ученые.

Удовлетворенность как один из мотивов рассматривают и такие исследователи как А.Г. Ковалев, П.М. Яковсон, А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. Причем, по их мнению, мотивом деятельности может стать как актуально переживаемая, так и воображаемая удовлетворенность.

Другая группа вопросов — рассмотрение мотивации во временном аспекте. Этим вопросом занимались Теплов В.М., разработавший концепцию уровней мотивации и известный педагог Макаренко А.С., автор концепции перспективных линий и др.

Теплов В.М. выделил понятия дальней и короткой мотивации. Короткие (ближние) мотивы он связывал с ближайшим будущим, коротким отрезком деятельности и ее целью, дальние — с отдаленной перспективой. При этом, по его мнению, эффективность побуждения возрастает с повышением уровня мотивации от короткой к дальней. Так как дальняя мотивация связана с глубинными пластами: жизненными ориентирами, ценностными ориентациями, жизненными целями, организация целенаправленной деятельности индивида должна включать, в первую очередь, факторы дальней мотивации (с последующим разбиением их на частные, кратковременные цели).

Следующая проблема, активно изучаемая в 70-х—80-х гг. XX в., непосредственно связанная с проблемами мотивации, — это трудовой

потенциал человека. «Проблема направленности (потребностей, мотивов и целей) личности неразрывно связана с проблемой ее способностей (более широко — потенциала личности)» — именно в таком аспекте велось изучение составляющих мотивации. До середины 70-х годов понятие «трудовой потенциал» сводилось лишь к квалификационному потенциалу. В 1977 г. Н.А. Павлов определил трудовой потенциал, включающий совокупность способностей работника к труду определенной сложности, квалификации. Несколькими годами позже понятие трудового потенциала расширилось личностными механизмами приведения способностей в функциональное состояние. Подробную схему трудового потенциала дали Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев, О.В. Стаканова. По их мнению, кроме личностного и производственно-квалификационного потенциала, имеет место и потенциал психофизиологический, состоящий из психических и физиологических данных работника, таких как: возраст, пол, тип нервной деятельности, работоспособность, состояние здоровья, организаторские и творческие способности и т.д. К личностным составляющим трудового потенциала эти ученые относят: черты характера, производственно-общественную активность, внепроизводственные условия (например, жилищные условия), а к производственно-квалификационным: уровень профессиональной подготовки (образование, стаж работы, технический кругозор и т.д.), трудовой активности (например, объем и качество выполненной работы).

Идеи трудового потенциала далее развил Т.И. Мухамбетов, подробно рассмотревший, проанализировавший данный вопрос и предположивший, что мотивационный потенциал образуется на стыке трудового потенциала и личностного и выражается в виде уровня внутренней готовности к эффективной работе.

Проблема потребностей также заняла определенное место в работах исследователей второй половины XX века. Объективны они или субъективны? Какова их природа? Какова роль и место в процессе мотивации? Каково соотношение между первичными потребностями и потребностями более высокого уровня в структуре личности? На эти вопросы пытались найти ответ Н.А. Амосов, А.Н. Леонтьев, А.В. Нельга и другие ученые.

Подробнее остановимся на взглядах Н.А. Амосова на проблему мотивации. Он никогда не занимался специально исследованием мотиваций труда, а известен на Украине и в России в качестве специалиста в области медицины. Тем не менее, его научные выводы можно рассматривать как достойный вклад в возможное решение вопросов дифференциации оплаты труда как одного из способов мотивации труда

персонала. Классифицируя всех работников предприятия на родственные категории (рабочие, служащие, специалисты, руководители, научные кадры), по результатам исследования АМН Украины, сделан вывод о том, что их потенциал, с учетом особенностей психологии и физиологии человека, «диапазон различий по набору потребностей и силе характера» соотносятся как 1:3. То есть, наиболее одаренные, квалифицированные, ответственные, способные работники одной и той же категории (квалификационной группы) могут дать в три раза более высокие конечные результаты в процессе своей трудовой деятельности по сравнению с их антиподами (самыми низкоквалифицированными, безответственными и т.п. работниками).

В конце 90-х годов Н.А. Волгин развил и дополнил эту идею, предлагая использовать это соотношение при построении систем адекватной дифференциации оплаты труда, чтобы в системах стимулирования труда отсутствовали уравниловка и необоснованная супердифференциация вознаграждений. Причем, Н.А. Волгин отмечает целесообразность «перехлестного» построения соотношений в оплате труда разного качества, то есть, их начало следующей категории работников находится в диапазоне соотношений работников предыдущей квалификационной группы. Наиболее типичным и распространенным может быть, так называемый, усредненный вариант, когда диапазон соотношений следующей квалификационной группы начинается с середины соотношений предыдущей квалификационной категории работников. Теоретически оно может быть следующим: 1:9; 1:15; 1:6; 1:24 и т.д. Определяющим при этом является специфика конкретной фирмы и организации, количественный и качественный состав работающих, особенности персонала, входящего в соответствующие квалификационные группы и другие качественные характеристики работников, но не финансово-экономическое положение предприятия, которое может лишь незначительно (за счет премий, доплат, надбавок и т.д.) корректировать установленную относительную дифференциацию в оплате труда и придавать ей конкретную денежную форму.

«Сами потребности не являются причиной действия» — такой точки зрения придерживался А.Н. Леонтьев. Они способны лишь направлять и регулировать деятельность, а так называемое потребностное состояние организма (поисковая активность) вызывается потребностями в своем невозбужденном состоянии. А.В. Нельгой это состояние называлось потребностной активностью. А.Н. Леонтьев, кроме того, поддерживал идею об отождествлении мотива и потребности: «Мотив — это объект, который отвечает той или иной потребности и который в той или иной форме отражаясь субъектом, ведет деятельность».

Другой блок проблем, на наш взгляд, один из самых неоднозначных, — это такие вопросы, как: что же все-таки является побуждением к деятельности? Что такое мотив? Отождествляется ли мотив со стимулом или потребностями? Что является мотивом? А стимулом? Каково их соотношение? Вопросов достаточно много, но и ответы также различны. Ниже приведем взгляды некоторых ученых, пытавшихся найти на них ответы.

Определенный вклад и конкретизацию в теории мотивации внес социолог П.А. Сорокин, создавший в середине XX века оригинальную концепцию «мотивационного действия наград и наказаний». Среди мотивов («паров, толкающих на ряд актов действия...») он называл: повышение по службе, увеличение жалования, общественную признательность и др., причем большое значение Сорокин уделял времени наступления кар и наград, считая, что, чем ближе награда или наказание, тем они сильнее влияют на поведение. Кроме того, награда будет иметь большее мотивационное влияние, если она: «в данный момент является для него более желательной, приятной, нужной и вообще — лучшей и качественно и количественно... Само собой разумеется, что, например, награда в виде пищи гораздо более желательна для голодного, чем награда в виде шахматной доски или билета на концерт Шаляпина».

В 70—80-е годы науку в области мотивации обогатили работы отечественных учёных. Причём, в монографиях, диссертациях, статьях исследовались не просто мотивы, их спектр, но и разрабатывался инструментарий решения проблемы мотивации. Интерес к проблеме мотивации был поддержан и государством. В эти годы была опубликована первая фундаментальная работа, в которой анализировались данные первого социологического исследования по вопросам труда в целом и его мотивации в частности. Актуальным и современным по сей день, остаётся глава, посвящённая мотивам трудовой деятельности и их связи с содержанием труда; в частности, детальное исследование мотивов трудовой деятельности, обусловленных особенностями конкретных социальных ситуаций, основывающееся на данных опросов, их структуры, и особенностей, на наш взгляд, может служить базой дальнейших разработок учёных, а также в практической деятельности современных организаций. Исследования в области мотивации и стимулирования труда были продолжены Беляевой И.Ф., Герчиковым Н., Кокиным Ю.П., Майером и другими учёными. Исследования и методические разработки базировались на анализе конкретных данных предприятий, организаций, выявлялись особенности труда в отдельных отраслях, и тем самым, эти разработки были максимально приближены к практике мотивации труда, что, на наш взгляд, было интересно и

полезно для развития системы управления кадрами на предприятии, повышения их производительности и эффективности.

В середине 80-х интерес к проблеме заинтересованности в результатах своего труда активно рассматривался не только учёными и исследователями вопроса мотивации, но и поднимался на Пленуме ЦК КПСС, что говорит, с одной стороны, об остроте и актуальности вопроса, с другой стороны, о заинтересованности государства в решении и разработке проблемы стимулирования труда работников. Этот тезис нашёл отражение в выступлении Горбачёва М.С.: «Дело теперь в том, чтобы разработать конкретные, действенные меры по очищению распределительного механизма от уравниловки, нетрудовых доходов, всего того, что противоречит экономическим нормам и нравственным идеалам нашего общества, обеспечить прямую зависимость материального положения каждого работника и каждого коллектива от результатов их труда».

В 1989 году в книге «Социология труда» авторами Дикаревой А.А. и Мирской М.И. исследования были продолжены, и подробно и комплексно рассмотрены и проанализированы вопросы мотивации труда. Авторы дали понятие и выявили структуру мотивационного ядра как набора нескольких мотивов, одновременно обосновывающих деятельность человека и зависящих от конкретных трудовых ситуаций.

С 1992 года исследования в области мотивации труда сузились до изучения вопросов оплаты труда, её стимулирующей роли. Это было связано с тем, что резко упавший уровень оплаты труда, сконцентрировал внимание исследователей на этой проблеме. И задачей учёных и практиков было предложить такую систему мотивации (стимулирования) труда, чтобы даже относительно низкая зарплата хоть как-то заинтересовывала людей эффективно работать. В этот период наметилась тенденция к так называемой физиологизации потребностей, когда духовные, социальные потребности, их стимулирующая роль уходили на второй план, отдавался приоритет наиболее насущным нуждам — материальным. Поэтому, и исследования (немногочисленные) шли именно в направлении материального стимулирования.

Во второй половине 90-х годов XX века исследования проблемы мотивации и её влияния на результативность труда шли по следующим направлениям. Предложим наш вариант классификации:

Во-первых, исследователями рассматривались вопросы мотивации применительно к предприятиям и организациям различных форм собственности и принадлежности.

Во-вторых, поднимались вопросы оплаты труда, её стимулирующей роль в рыночных условиях хозяйствования и особенности оплаты труда на предприятиях с различной формой собственности.

В-третьих, проблемы производительности, её определения и стимулирования, нормирования, рабочего времени.

Для того чтобы сделать вывод о приоритетных направлениях исследований в области мотивации, автор проанализировал ряд диссертаций, защищенных в учебных и научных заведениях России.

Начало 90-х годов переломный период в жизни России. Переход к рыночной экономике, переход от административно-командной организации экономической жизни к социально ориентированному рыночному хозяйству. Социально-экономическое положение кардинально менялось, менялась и система ценностей, отчасти менялась и внутренняя структура личности. Прежние подходы к мотивации и управлению персоналом оказались во многом неприемлемыми для новой сложившейся ситуации.

В начале 90-х особо актуальными для исследований в области мотивации труда были вопросы стимулирования и мотивации труда применительно к новым рыночным условиям хозяйствования, повышение производительности через активизацию человеческого фактора в сложившихся новых условиях труда. Так, в диссертации Симоненко Н.Н. автор разработал и проанализировал систему обеспечения комплексной производительности в условиях конверсии и диверсификации производства предприятий оборонного промышленного комплекса как основного звена всего промышленного комплекса. Интересен и полезен в практическом плане акцент исследователя в проблемах мотивации на нормировании труда как одном из ключевых звеньев мотивации. Так, отмечает исследователь, мотивы труда, воздействуя на факторы, раскрывают резервы, использование которых приводит к корректировке норм, и стимулирует более производительный труд.

Зинин В.А. проанализировал содержание и формы осуществления мотивации в рыночных условиях. Особенности мотивации в новой для начала 90-х переходной к рыночной среде автор выделил следующие: во-первых, с переходом к рыночной модели хозяйствования, в условиях многообразия форм собственности, происходит трансформация потребностей, изменяется состав мотивов и стимулов, определяющих направление деятельности работника. Во-вторых, автор считает (и это, на наш взгляд, справедливо), что от того, кому будут принадлежать средства производства, результаты труда работника, в чьих интересах и каким образом они реализуются, зависит степень мотивированности работника. Итак, вывод о том, что для создания эффективного мотивационного механизма необходимо, чтобы укрепление центральной власти опиралось на надёжный экономический фундамент прав собственности и гарантией его защиты, по нашему мнению, ценен и актуален не только для переходной экономики.

Вопросы оплаты труда в переходных к рыночным условиям хозяйствования также анализировались исследователями в первой трети 90-х годов. Например, Торгова Л.В. проанализировала вопросы материального стимулирования и оплаты труда применительно к предприятиям бытового обслуживания населения, предложив свой методологический подход к этой проблеме, в основе которого — личный интерес, а не принцип: «от общенародных интересов — через коллективные — к личным». Это, прежде всего, связано, как уже было отмечено, с изменением отношений владения собственностью, которая выступает источником доходов коллективов и отдельных работников. Интересно обобщение имеющихся представлений о материальных стимулах. Автор предложил их классификацию, позволяющую в комплексе рассмотреть сущность материального стимулирования и определить приоритетность стимулов к труду применительно к различным формам собственности. Так, Торгова В.И. классифицировала материальные стимулы по следующим признакам:

- по времени действия (непрерывные и дискретные);
- по сфере действия (общенародные, коллективные, личные);
- по функциональному назначению (престижные, поощряющие);
- по области применения (универсальные, специфические).

Мы бы дополнили эту классификацию ещё одним признаком — по регулярности воздействия (единовременные, постоянные).

Резкий интерес к проблемам мотивации отмечается, начиная со второй трети 90-х годов и по сегодняшний день. Причём, если в предыдущие годы вопросы мотивации труда рассматривались и исследовались преимущественно экономистами и социологами, то в последние годы интерес к ним усилился и со стороны психологов.

Тематику исследований в области мотивации и стимулирования труда конца 90-х мы разделили на три группы по принципу того, на каких аспектах проблемы показано в табл. 2.1.

Проанализированные исследователем диссертационные работы позволяют сделать следующие выводы.

Первое. По сравнению с предыдущим периодом (с середины XX в. до конца 90-х гг.) мотивация труда стала рассматриваться не только как экономическая проблема, но и как проблема социальная, психологическая.

Второе. В конце 90-х спектр возможных форм собственности, организационных форм предприятий, организаций расширился. Рассматриваются и анализируются отраслевые особенности мотивации, влияние смены форм собственности на изменения в мотивационных механизмах управления.

Таблица 2.1

Тематика и классификация диссертационных работ второй половины 90-х гг. по проблемам мотивации

Ракурс рассмотрения проблемы мотивации	Диссертационные работы
Мотивация в рыночной модели хозяйствования (общетеоретические вопросы)	Кийко Ж.Н. Мотивация в системе рыночной модели управления предприятием. – М., 1998. Кожяев Ю.П. Экономическая и мотивационная стратегия развития предприятия. – М., 1997. Дружинин А.И. Мотивационная политика фирмы: организация и управление. – Ульяновск, 1998. Пакулина А.А. Мотивационное управление как функция активизации трудовых коллективов (региональные аспекты). – М., 1997. Король С.П. Основы управления персоналом предприятий в России (экономические аспекты). – М., 1999.
Особенности мотивации труда на примере принадлежности по определённой форме собственности, отрасли и т.д.	Журавлёв П.В. Методология управления персоналом предпринимательских организаций. – М., 1998. Сафонов А.Л. Совершенствование методологии решения кадровых и социально-трудовых проблем на предприятиях, находящихся в кризисной ситуации. – М., 2000. Моденов А.В. Стимулирование наёмных работников в процессе предпринимательской деятельности. – М., 2000. Сафьянов Д.А. Исследование мотивации и совершенствование стимулирования труда работников (на примере предприятий хлебопекарной промышленности Кемеровской области). – Кемерово, 2000.
Материальное вознаграждение персонала	Акопян Г.А. Совершенствование оплаты труда работников на предприятиях муниципальной формы собственности. – М., 1998.
Мотивация труда и её влияние на результативность труда	Мирзаев И.К. Управление производительностью в реальном секторе экономики (вопросы методологии измерения). – СПб., 1999. Кичеджи В.Н. Управление производительностью труда в рыночных условиях хозяйствования. – М., 1998. Смольков Д.П. Производительность труда: современная теория и методика измерения. – М., 1997.
Отдельные вопросы мотивации труда	Баканов Е.А. Система оценки персонала региональной государственной службы (на примере службы занятости населения Кемеровской области). – М., 1999. Шевцова О.М. Участие наёмного персонала в собственности как фактор формирования трудовой мотивации (на примере акционерных обществ Иркутской области). – Иркутск, 1999. Чхутиашвили Н.В. Нормирование как основа рационализации труда рабочих промышленности в условиях рыночной экономики. – М., 2000.

Третье. Такие факторы мотивации, как рабочее время, а также результат мотивации — повышение производительности — стали привлекать всё большее внимание исследователей. Действительно, время, когда одним из главных источников высокой результативности были финансовые вливания, прошло. На данный момент основной капитал фирм — это люди, их знания, способности, желание и готовность работать. И исследователи справедливо акцентируют внимание на отдельных, прикладных вопросах мотивации труда. На наш взгляд, новой темой для исследований стали вопросы мотивации труда посредством участия наёмного персонала в собственности.

Проанализируем современные исследования, посвящённые отдельным аспектам управления персоналом современного предприятия и те особенности их, которые характерны именно для сегодняшнего, нового этапа (имеется в виду период после 1998 г.) развития предприятий, а также те научные результаты, которые целесообразно использовать в практике мотивации труда на современном предприятии.

Зырягин С.В. выделил ряд ключевых проблем в области управления персоналом предприятия, среди которых — отсутствие на предприятии эффективных систем оценки, оплаты и стимулирования труда персонала. Предложенная исследователем система материального стимулирования предполагает зависимость оплаты труда от сложности работ, трудового вклада, квалификации работников. Причём, вариант формирования шкалы коэффициента трудового вклада, рассчитанный в зависимости от весомости достижений и упущений в работе, видится нам достаточно взвешенным, убедительным и аргументированным.

Кроме того, исследователь в своей работе предложил в практике оплаты труда на современном предприятии использовать 20-разрядную тарифную сетку, предусмотрев в каждом разряде по несколько ставок. Причём, чтобы усилить мотивацию, автор предположил, чем выше разряд, тем меньше ставок должно быть, но при большом их диапазоне.

Михайлов О.В. проанализировал и оценил существующие системы оплаты труда и пришёл к выводу, что они недостаточно эффективны. В связи с чем, предложенные автором варианты бестарифной системы, позволяющие наиболее тесно увязать оплату каждого работника с конечными результатами деятельности, мы будем использовать в нашем исследовании.

Далее рассмотрим некоторые особенности трактовки понятия мотивации современными исследователями.

Подтверждением слов В. Леонтьева относительно неоднозначно трактуемого категориального аппарата могут служить следующие данные. В качестве сущности мотивации ученые середины—конца XX века выделяли:

- побуждение к активной деятельности (А.И. Кравченко);
- побуждение к действию, в основе которого может быть интерес, административное решение или иная причина (Н.А. Волгин);
- процесс наполнения смыслами наиболее значимых мотивов труда (И.Г. Кокурина);
- процесс сознательного выбора типа поведения (Н. Захаров);
- личностно-обоснованный устойчивый акт побуждения к определенному поведению (Т.И. Мухамбетов);
- пограничное проявление структуры личности (В.В. Верховин);
- стремление работника (В.В. Травин).

Такая ситуация неоднозначности определения одного и того же понятия, на наш взгляд, связана с тем, что разные авторы акцентируют свое внимание на различных аспектах этого явления: мотивация с экономической точки зрения, с психологической, социологической и т.д. Также по-разному исследователи понимают сущность мотивации как процесса: стремление, действие, побуждение, проявление личностных качеств и т.д.

По структуре включаемых в категорию мотивации элементов мнения ученых неоднозначны. До наших дней точного ответа на вопрос, какова же структура мотивации, на наш взгляд, нет. В качестве подтверждения этого тезиса назовем следующие точки зрения на этот вопрос:

- потребности—стимулы—мотивы—совокупность мотивов (А.Г. Здравомыслов);
- потребность—благо—трудовое действие—цена (В.В. Травин);
- потребности—интересы—мотивы—стимулы (Л.С. Шаховская);
- потребность—интерес—мотив (стимул) (Н.А. Волгин);
- потребность—мотив—цель—деятельность—способность (Т.О. Соломанидина);
- потребности—стимул—мотив—решение—конкретное действие—результат (Н. Захаров) и другие точки зрения.

Также неоднозначно понимание и целей мотивации: это и получение определенных благ (В.В. Травин), и необходимость удовлетворения потребностей (Т.И. Мухамбетов), и развитие и удовлетворение потребностей (С.Н. Шавель), и сознательный выбор типа поведения (Н. Захаров) и другие. Несомненно, с таким разбросом целей (получение, необходимость, удовлетворение, выбор) мотивации различие в трактовке этого явления понятно.

Хотя за многовековую историю ученые так и не пришли к единому мнению, не нашли универсальный ключ к этой проблеме, но, в свою очередь, подбирая этот ключ, обнаружили пути, которые ведут к пониманию проблемы мотивации. Над этой проблемой работали исследователи разных отраслей науки: и экономисты, и психологи, и социологи, и философы внесли свой вклад.

Резюмируя, можно сделать следующий вывод: изучение мотивации труда во второй половине XX века шло преимущественно экстенсивным путем. Приращение знания в основном происходило за счет расширения тематических областей и появления новых направлений исследований, а не за счет теоретического углубления проблемы. Подводя итог, идеи о мотивации можно объединить, по нашему мнению, в три группы: 1) теории, преимущественно опирающиеся на психологические факторы мотивации; 2) теории, опирающиеся на экономические факторы мотивации; 3) теории, в основе которых — социальные факторы. Ядром первых являются личностные характеристики работника, а в основе мотивации — различные факторы, способствующие удовлетворению личностных потребностей, эстетических потребностей, сугубо индивидуальных, свойственных конкретному человеку. В основе второй группы теорий мотивом является удовлетворение различного рода экономических (материальных) потребностей, без которых человек не может выжить физически. Третья группа теорий основывается на идее о социальной природе человека. Удовлетворение социальных потребностей (одобрения, участия, самовыражения, в смысле жизни и др.) является мотивом производительного труда.

2.4. Особенности труда персонала предприятия и их влияние на мотивацию труда

Предприятие это специализированное учреждение, которое осуществляет производственную деятельность в различных направлениях, как по производству определенной продукции, так и услуг населению.

Применительно к предприятию мотивация может выражаться в:

- повышении производительности труда (например, снижении количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо производственной операции);
- применении более эффективных средств и технологий для проведения производственной операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- оптимальном использовании имеющихся человеческих и материальных ресурсов;

- совершенствовании организации труда и подготовки кадров;
- освоении новых сегментов рынка;
- разработке и внедрении новых видов продуктов предприятия;
- совершенствовании уровня представления и качества представляемых предприятием услуг и т.д.

Итак, немаловажное значение имеет совершенствование и повышение эффективности управления персоналом предприятия, а для этого необходимо изучить и проанализировать особенности его работы.

В табл. 2.2 представлены особенности содержания и организации персонала предприятия и приоритетные направления управления его персоналом.

Таблица 2.2

Особенности содержания и организации труда на предприятии и связанные с ними особенности управления персоналом

Особенности содержания и организации труда	Особенности мотивации труда и управления персоналом
<i>А. Особенности труда на предприятии, влияющие на мотивацию труда работников</i>	
Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд на предприятии носит изначально коллективный характер.	Стремление каждого работника к осознанию того, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния предприятия, его имиджа.
Относительное сокращение зарплаток основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности.	➤ Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.
➤ Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда.	➤ Сильная мотивация необходима не только как фактор достижения целей предприятия, но и как инструмент повышения психологической устойчивости.
➤ Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов).	➤ Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений.
➤ Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д.	Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестации).

Б. Особенности труда, влияющие на мотивацию косвенно

➤ Переориентация рынка услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя».	➤ Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками.
➤ Наличие в рамках одного учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений.	➤ Различны подходы к управлению персоналом в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т.д.
➤ Высокий уровень производственной специализации.	➤ Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями предприятия, как формализованных, так и неформальных.
➤ В основе производственной работы – квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе.	➤ Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников.
➤ Большинство предприятий практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые счета.	➤ с одной стороны, это даёт большую свободу администрации в оплате; ➤ с другой стороны, необходимы механизмы, чтобы материальное вознаграждение (или переменная его часть) были открыты для ознакомления с ними коллектива для повышения стимулирующей роли.
➤ Значительное отличие в уровне квалификации и подготовки по специальности работников разных возрастных групп.	➤ Необходимо корректирование полученных ранее знаний, навыков и т.д.

Из таблицы 2.2 видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала предприятия, не только напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, но и связанные с ней косвенно.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию:

- труд на предприятии носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финан-

сового состояния предприятия, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации;

- постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения производственных операций.

Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы», где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Также необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы; квалификацию и её соответствие новым этапам развития производственных операций. Это можно выявить посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков:

- относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности *.
- высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения.

Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления предприятием очевидна, так как вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на предприятии в целом. Поэтому, целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном принятии решений, так как эффект от них, как правило, отражается на работе всего предприятия. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно-результативных решений.

Одними из наиболее значимых, объективных факторов, влияющих на характер, содержание и качество деятельности работников является действие специфических (особых) факторов в процессе труда.

Так, на вопрос «Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?» ответ «достаточно часто» дали каждый третий работник и руководитель, и каждый пятый специалист отдела. Негативные психические состояния наименее свойственны специалистам (практически никогда их не ощущают 8,33% опрошенных). Причина такого показателя в том, что работа специалиста отдела меньше связана с принятием ответственных решений (по сравнению с руководителями); и в

* Подробнее этот фактор будет проанализирован в параграфе 2.3.

меньшей степени имеет место работа с людьми и т.д. Данные опроса позволяют уточнить причины таких негативных состояний.

Из негативных факторов у специалистов на первом месте (21,22%) — неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года); например, в период сдачи отчётности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течение года.

Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого опрошенного руководителя высшего и среднего звена управления.

Из общих для всех категорий работников факторов преобладают длительная работа на компьютере, монотонность и др.

Кроме специфических (особых) факторов, связанных с работой, на предприятии естественно, действуют и последствия так называемых, обычных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это — угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране (налеты, грабежи) и т.д. Отсюда — непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности, что часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, — увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действие специфических (особых) факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надёжности деятельности. Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала предприятия, осуществляется субъектами труда за счёт волевых усилий с подключением резервных возможностей. Акмеологический подход к данной проблеме предполагает, что резервные возможности должны быть функциональными, то есть связанными с запасом умений, навыков, знаний, не опредмеченными в живом труде, но используемыми используемых в чрезвычайных ситуациях.

Анализ акмеологической литературы позволяет сделать вывод о том, что деятельность руководителей высшего и среднего звена управления можно отнести по классификации условий деятельности к так, называемым некоторыми учёными, экстремальным, характеризующимся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) факторов, которые могут представлять потенциальную опасность, при этом негативные функциональные состояния выражены сильно, а работа в этих состояниях требует восстановления.

Деятельность специалистов, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, и по классификации может быть отнесена к особым условиям, после которых необходим отдых.

Функциональные состояния, возникающие у субъектов труда в затруднённых условиях деятельности, относятся к виду функциональных состояний динамического рассогласования, характеризующихся нарушением адекватных физиологических и поведенческих реакций, неоправданно высокой психофизиологической «ценой» деятельности и приводят к нарушению структуры деятельности, снижению её эффективности и надёжности. Например, по данным исследователей, негативные психологические состояния, с одной стороны, могут стать тормозящим фактором активности и инициативности, с другой стороны, могут стимулировать на поспешные скоропалительные решения и действия.

Учитывая затруднённые условия деятельности работников предприятия необходимо конкретно подходить к вопросу мотивации их труда. Во-первых, необходима психологическая готовность к деятельности в специфических (особых) условиях. Во-вторых, Е.П. Крягже в своих исследованиях отмечает систему положительных мотиваций как главный компонент устойчивости профессиональной деятельности в количественном (продуктивности), качественном плане (совершенстве), а также во временном аспекте (постоянстве) профессиональной деятельности.

Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда: переориентация рынка услуг предприятия с «рынка продавца» к «рынку покупателя».

Если ещё десять лет назад на рынке услуг предприятия имело место почти полная монополия государственного предприятия, то в настоящее время предприятия вынуждены бороться за каждого клиента. Главным инструментом повышения конкурентоспособности сейчас является деятельность человека, работника предприятия. Причём, важно, чтобы все, начиная от рядового работника и кончая руководством предприятия были заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом этого будет процветание предприятия и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.

Высокий уровень специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов в виду узкой сферы ответственности. На наш взгляд, целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями, причём, не только в виде формализованных процедур, но также неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, желательно поддерживать и развивать. Расширение и уг-

лубление связей, во-первых, в некоторой степени будет восполнять недостаток информации, что будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации на предприятии, работники сильнее будут ощущать причастность к проблемам предприятия в целом. Во-вторых, регулярный обмен информацией между отделами, а именно, аналитическими и прогностическими материалами, может помочь предприятию в управлении производственными операциями, хозяйственной деятельностью и т.д., так как, несмотря на то, что подразделения узкоспециализированы, всё равно имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация.

В основе работы предприятия – квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе.

Необходимо проводить подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать, на наш взгляд, самый ценный и важный ресурс. Чтобы помочь предприятию минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутриорганизационной системы обучения, Ярыгин С.В. предлагает, на наш взгляд, своевременно и обоснованно, альтернативный вариант подготовки сотрудников предприятия на основе использования возможностей дистанционного обучения. Причём, предприятиям необходимо использовать не только традиционные формы обучения, но и практиковать телеобучение непосредственно на рабочих местах, оборудованных персональными компьютерами – телелёрнинг.

- Большинство предприятий практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета. С одной стороны, это хорошо – так как такая система оплаты может дать администрации большую свободу в оплате, вознаградив за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий; и, кроме того, распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. Такой точки зрения придерживаются некоторые западные учёные. Но, по нашему мнению, очень важно, чтобы хотя бы переменная часть материального вознаграждения не являлась коммерческой тайной. В последнем случае она будет играть роль морально-психологического фактора: весь коллектив будет видеть, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу предприятию активно поощряется руководством.

- Значительное отличие в уровне квалификации и подготовки по специальности работников разных возрастных групп.

Эта особенность функционирования предприятия характерна для последних десяти лет его работы. Резкое увеличение числа (с 1991 г.) предприятий (см. табл. 2.1) усилили приток специалистов в эти учреждения. Высшая школа не была в состоянии обеспечить предприятия специалистами необходимого профиля, и в связи с этим, на предприятиях сформировался неоднородный состав работников, среди которых исследователи выделяют следующие группы:

1. Квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Они чаще занимают должности начальников управлений, отделов, ведущих специалистов; в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в финансовой сфере. Большинство из них – женщины, имеющие среднеспециальное бухгалтерское и высшее финансовое образование. Получив образование в советский период, они испытывают трудности в усвоении новых, рыночных знаний, с трудом воспринимают постоянные изменения в условиях работы.

2. Люди активного трудоспособного возраста 35–50 лет, пришедшие на предприятия из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: организационно-управленческих структур, партийных и профсоюзных органов, сфер образования, науки и военно-промышленного комплекса (преимущественно экономисты, компьютерщики, математики, физики). Практически все они имеют высшее образование, правда, чаще непрофильное, поэтому с этой группой связана проблема получения второго высшего образования или прохождения курсов переподготовки. Данные служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы; зачастую им необходимо отражать сопротивление со стороны первой группы работников, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим новичкам, способным со своим достаточно высоким интеллектуальным (и техническим) уровнем осуществлять позитивные инновации.

3. Третья группа состоит из молодых людей 20–30 лет, занимающих на предприятиях различные должностные посты. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, окончили колледж, лицей, или институт; нередки случаи окончания специализированных курсов.

Эта особенность предполагает применение различных методов мотивации в зависимости от той сферы, в которой работает тот или иной отдел, подразделение предприятия. Различными будут и система оценки персонала, и подходы и принципы премирования и материального вознаграждения.

Итак, сильная мотивация труда, с одной стороны, – залог процветания и развития предприятия; а с другой стороны – фактор психологической устойчивости работника на достаточно высоком уровне продуктивности.

Работа на предприятии имеет целый спектр особенностей, которые целесообразно учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. Организация материального вознаграждения персонала

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями. Функцию мотивации работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияет спектр факторов, не всегда зависящих от руководителя.

Для того чтобы проанализировать и оценить мотивацию труда на предприятиях, рядом авторов был обследован ряд предприятий России, Казахстана, Узбекистана. Анкетный опрос, основным инструментом которого была разработанная нами анкета, был проведен в январе-июне 1999 года на 134 предприятиях России: Опросом было охвачено 37 руководителей высшего и среднего звена управления, 141 специалист и 27 рядовых работников. Всего – 205 человек. Для проведения опроса была разработана анкета, в котором предлагалось респондентам отметить соответствующий их видению ситуации вариант ответа.

В целом данные опроса свидетельствуют о том, что управление персоналом, и непосредственно мотивацией труда персонала не является достаточно эффективным.

Показатель хорошей мотивации труда – с одной стороны, отношение человека к труду, заинтересованность в реализации своего физического и творческого потенциала, с другой стороны, удовлетворенность трудом.

Данные опроса свидетельствуют, что большие резервы в управлении мотивацией на предприятиях есть.

Таблица 3.1

Результаты опроса, проведенного на предприятиях по вопросам мотивации труда работников, проведенного в январе—июне 1999 года

№ п/п	Варианты ответов	в % к итогу
1. Удовлетворены ли Вы своей работой?		
1	Да	38.54
2	Не совсем	51.22
3	Нет	6.34
4	Затрудняюсь ответить	3.90
Всего		100.00
2. Если не удовлетворены, то, что Вас не устраивает в Вашей работе?		
1	Работа не интересная	10.53
2	Работа не престижная	5.26
3	Работа низко оплачивается	53.51
4	Работа не соответствует полученной специальности	14.91
5	Другое	15.79
Всего		100.00
3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?		
1	Моя квалификация выше, чем этого требует работа	20.49
2	Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы	60.00
3	Моя квалификация ниже, чем этого требует работа	3.90
4	Затрудняюсь ответить	15.61
Всего		100.00
4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?		
1	Очень хороший	12.20
2	Нормальный	50.73
3	Удовлетворительный	24.88
4	Неудовлетворительный	8.78
5	Затрудняюсь ответить	3.41
Всего		100.00
5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?		
1	Возможность приносить пользу обществу	6.55
2	Возможность творчески работать	13.99
3	Возможность руководить коллективом	2.98
4	Возможность реализовать себя в данной области	22.92
5	Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)	27.98
6	Возможность работать без ущерба для здоровья	5.06
7	Возможность служебного роста	8.33
8	Стремление выполнять высокооплачиваемую работу	11.01
9	Другое (напишите)	1.19
Всего		100.00

Продолжение таблицы

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который вы получаете?		
1	Да	7.32
2	Нет	47.32
3	Когда как	36.59
4	Затрудняюсь ответить	8.78
Всего		100.00
7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда?		
1	Да	14.63
2	Нет	52.20
3	Зависит премия	22.44
4	Затрудняюсь ответить	10.73
Всего		100.00
8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?		
1	Да, всегда знаю	37.56
2	Знаю иногда	43.90
3	Не знаю никогда	18.54
Всего		100.00
9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?		
1	Да, в полной мере	28.29
2	Частично, более 50% имеющегося потенциала	35.61
3	Частично, менее 50% имеющегося потенциала	21.46
4	Затрудняюсь ответить	14.63
Всего		100.00
10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?		
1	Низкий оклад	8.16
2	Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом	27.89
3	Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)	25.85
4	Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе	30.61
5	Другое (напишите)	7.48
Всего		100.00
11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования?		
1	Вполне	13.66
2	В основном	45.85
3	Не удовлетворен	40.49
Всего		100.00

Окончание таблицы

12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:		
1	Хорошие	13.66
2	Удовлетворительные	31.22
3	Плохие	23.90
4	Затрудняюсь ответить	31.22
	Всего	100.00
13. Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, как:		
1	Монотонность, однообразность	15.70
2	Неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)	22.37
3	Высокая степень ответственности за принимаемые решения	13.33
4	Боязнь совершить ошибку	8.17
5	Частые конфликтные ситуации	6.24
6	Длительная работа на компьютере	21.29
7	Частая работа в режиме сверхурочного времени	12.04
8	Другие негативные факторы (напишите)	0.86
	Всего	100.00
14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?		
1	Очень хорошо	5.37
2	Нормально	37.07
3	Удовлетворительно	37.56
4	Неудовлетворительно	16.59
5	Затрудняюсь ответить	3.41
	Всего	100.00
15. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?		
1	Достаточно часто	27.32
2	Иногда	46.34
3	Редко	19.02
4	Практически никогда	5.85
5	Затрудняюсь ответить	1.46
	Всего	100.00
16. Укажите Ваш возраст:		
1	18-25 лет	18.54
2	26-40 лет	63.90
3	41-55 лет	16.59
4	старше 55 лет	0.98
	Всего	100.00
17. Отметьте, кто Вы:		
1	Руководитель высшего звена управления	1.46
2	Руководитель отдела, подразделения	16.59
3	Специалист отдела, подразделения	68.78
4	Рядовой работник	13.17
5	Другая специальность (напишите)	0.00
	Всего	100.00

По оценке авторов, проводивших опрос, используются не все и не в полной мере возможные методы мотивации. Так, данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на работе менее 30% работников предприятий, а каждый пятый работник использует в своей работе менее 50% потенциала. С другой стороны, удовлетворенность работой у большинства сотрудников недостаточно высокая. Самый низкий уровень удовлетворенности работой – у руководителей высшего и среднего звена управления (29,73% руководителей вполне удовлетворены своей работой), около 40% специалистов и рядовых работников удовлетворены своей работой, и всего 4% рядовых работников и 7% специалистов совершенно не удовлетворяет работа.

Рассмотрим возможные методы мотивации для разных групп работников, а также варианты управления действующими на предприятиях способами и методами мотивации для более эффективного их использования в практике управления персоналом.

Среди факторов, которые отрицательно влияют на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают: руководители (48%) – отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе; специалисты (30%) – в равной степени вышеотмеченный фактор отмечают как превалирующий, а также отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом; каждый третий работник отметил одной из причин неполной реализации потенциала слабую моральную заинтересованность. Помимо вышеназванных факторов, респонденты отмечали следующие факторы, отрицательно сказывающиеся на реализации потенциала: низкий оклад (преимущественно у работников); все перечисленные в анкете факторы; и т.д.

3.2. Влияние основных факторов на мотивацию труда персонала

Резервы усиления роли и места мотивации труда в практике управления персоналом предприятия в таких факторах, как, например:

- материальное вознаграждение*;
- моральное стимулирование;
- продвижение по службе;
- условия труда;
- возможность самореализации;
- психологический климат; и т.д.

* Этот фактор будет подробно рассмотрен в следующем параграфе.

Проанализируем роль и место каждого фактора в практике мотивации труда и повышения эффективности работы персонала предприятия.

1. Моральное стимулирование. Система морального стимулирования как один из методов и факторов мотивации была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60–70-е годы, но в 90-х годах её популярность несколько ослабела. Но в настоящее время и в будущем, на наш взгляд. Система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным фактором мотивации труда работников предприятия. На предприятиях резервы мотивации труда посредством морального стимулирования имеются. Например, лишь 10.34% специалистов предприятий России, Узбекистана и Казахстана полностью удовлетворены системой морального стимулирования, 40.23% – не удовлетворены, и 49.43% оценивают свое отношение к системе морального стимулирования, принятой на предприятии как «в основном удовлетворен».

Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям 1) поощрение – знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной или письменной форме или 2) порицание. Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей работника. Это зависит и от уровня духовного развития человека, и от жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, возраста и т.д. Для максимального эффекта моральных стимулов необходимы: 1) индивидуальный подход (знание предпочтений); 2) широкий спектр всевозможных мер стимулирования; 3) их сочетание с материальными формами стимулирования труда.

Моральное стимулирование осуществляется посредством знаков и символов отличия (наград, памятных знаков), объявления благодарности в устной форме непосредственно от начальника, или в виде сообщения в средствах массовой информации. Противоположным вариантом поощрения является порицание. Эти два метода направлены на создание различных ответных реакций работников, но, как первый, так и второй – могут способствовать мотивации человека. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать никакого влияния на флегматика. Вообще все формы морального поощрения действуют неодинаково на разные категории людей. Это зависит от их уровня духовно-

го развития, жизненных ценностей и приоритетов, предпочтений, психологического типа поведения, возраста, пола и др. Например, такое поощрение, как письмо руководителей с благодарностью, популярно среди молодых работниц, а не рабочих-мужчин.

Таким образом, при использовании такого фактора мотивации, как моральное стимулирование, нужно хорошо знать коллектив. Только тогда моральные стимулы дадут ощутимый эффект. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку и широкий спектр всевозможных мер стимулирования, способных удовлетворить любые духовно-нравственные потребности; а «цена» (материальные затраты), на наш взгляд, на реализацию этого фактора может быть невысокой, по сравнению, например, с материальным стимулированием.

В качестве одного из мероприятий такого рода можно предложить, точнее, возобновить, например, проведение конкурсов профмастерства в масштабе предприятия, города, области, региона, страны, между филиалами, подразделениями и т.д., присваивать за достигнутые результаты звание лучшего специалиста и т.д.

3.3. Влияние основных факторов на мотивацию труда персонала

Одним из возможных вариантов морального стимулирования мы считаем привлечение работников к процессу управления предприятием. Работник, вовлечённый в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, чувствует свою сопричастность к работе предприятия в целом, ощутит собственную роль в его успехе, свою сопричастность к нему или же, наоборот, сможет реально оценить, как неудачное решение может дестабилизировать работу предприятия.

Продвижение по службе. Представления работников о своей будущей деловой карьере могут стать сильным стимулом их активности и эффективной работы. Но, особенно в случае со специалистами и отчасти руководителями отделов, повышение может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно и в виду ограниченности руководящих мест, а также отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. В ряде западных фирм введена так называемая «двойная лестница» карьеры. То есть, специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после специалиста могла бы следовать должность ведущего специалиста, затем – главного, затем – советника руководителя предприятия, что по статусу, окладу и пр. соответствовало бы должности начальника отдела, затем – старший советник и т.д. Таким образом

«переросшим» и тем, кто скоро «перерастет» свои должности работникам есть важный стимул хорошей работы и в то же время без назначения на руководящую должность (далеко не у всех работников возможность именно руководить людьми является привлекательной стороной деятельности). Кроме того, большой процент затруднившихся ответить говорит о слабой информированности (особенно специалистов) по этому вопросу.

Резервы усиления мотивации труда есть и в области продвижения по службе. Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими лишь 15,79% респондентов. Ситуация наиболее неблагоприятна среди работников – самого низшего звена работников, которые в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (38,10% эти условия оценили как «Плохие»). А именно для рядовых работников, средний возраст которых 26–40 лет (57,14%) и молодежь, на наш взгляд, важно видеть перспективу дальнейшего повышения в должности, причем, у 23,81% рядовых работников есть резервы и квалификации, которая у них выше, чем этого требует работа. Предоставить больше возможностей карьерного роста – еще один фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность работы.

Условия труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создает такой фактор, как условия труда. Причем, когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, но, если же они плохие – это резко снижает мотивацию труда – в данном случае внимание работников переключается на этот фактор. По мнению ряда исследователей этого вопроса, и это очевидно, если хорошие условия труда усиливают мотивацию незначительно, то плохие условия труда резко ее снижают.

Условия труда (комфорт, техническую оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности) на предприятиях России, Казахстана и Узбекистана «очень хорошо» оценили только 6,67% руководителей, 5,00% специалистов и 0,00%(!) рядовых работников (см. табл. 2.3 вопрос 14). И такие результаты получены от респондентов, работа которых традиционно связывается с комфортностью, хорошей технической оснащенностью и т.д. Есть над чем задуматься менеджерам и дизайнерам! Видимо, за внешним лоском оказываются «в тени», а то и забываются требования самих работников, условия их труда и удобства обслуживания клиентов.

Эти данные говорят о том, что даже в относительно благополучных организациях, какими, на наш взгляд, являются предприятия, условиям труда не уделяется достаточно внимания.

Условия труда – фактор, который оценивается неоднозначно на разных предприятиях. В некоторых учреждениях плохие условия труда создает шум, в других – запыленность и температура воздуха, в третьих, – загазованность и т.д. Зачастую эти факторы ликвидировать сложно – их наличие предполагает производственный процесс. Принято выделять следующие факторы условий труда:

- санитарно-гигиенические, к которым относятся влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, вибрация, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими веществами и т.п.
- социально-психологические, это – физическая нагрузка, темп работы, нервно-психическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха, функциональные качества оборудования, вспомогательных средств и т.п.
- эстетические: архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование функциональной музыки.

Если санитарно-гигиенический фактор является неотъемлемым для процесса производства, то эстетический и отчасти социально-психологический факторы настолько необходимыми не являются, но, тем не менее, способствуют более производительной работе, и могут «сглаживать» тот негативный эффект, который оказывает на мотивацию санитарно-гигиенический фактор. Действия администрации предприятия должны быть соответствующими – в направлении дальнейшего совершенствования условий труда, прежде всего, рядовых работников.

Психологический климат. Благоприятная обстановка в коллективе может значительно влиять на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. Психологический климат оценивается на предприятиях по-разному, в некоторых – степень удовлетворенности психологическим климатом достаточно высокая, а в остальных – эту проблему необходимо решать, например, путем перевода неудовлетворенных отношениями в коллективе сотрудников в другие подразделения, так как совместный труд при благоприятном психологическом климате в коллективе – фактор, усиливающий мотивацию сотрудников. Подробнее остановимся на непосредственно связанной с психологическим климатом групповой мотивации. Групповая мотивация, на наш взгляд, не менее действенный фактор, повышающий эффективность труда, чем мотивация индивидуальная.

Поведение человека и его активность, в том числе в трудовой деятельности, во многом определяется коллективом, в котором он работает. Психологи выявили явление социальной фасцилитации, которое проявляется в улучшении результатов работы человека, когда он находится в окружении людей. Исследователями этого вопроса было установлено, что в присутствии других людей повышает продуктивность у 40% испытуемых, у четверти она снижается, а у остальных практически не изменяется. Из этого следует, что работа в группе, в окружении других людей в целом положительно влияет на производительность труда работников. Зная этот факт, можно управлять мотивацией путем балансирования индивидуальной и групповой мотивации для достижения высокой производительности труда, как отдельного работника, так и коллектива.

Отношения людей в коллективе играют немаловажную роль в управлении коллективом его мотивацией. Они формируются на протяжении всей жизни человека в процессе воспитания, обучения, практики и постепенно закрепляются поведении человека, становятся свойствами личности, проявляются в различных формах и способах поведения: поступках, действиях, реакции словесной и эмоциональной на различные события и т.д.

По направленности различают отношения к:

- обществу
- людям
- самому себе
- труду.

Все отношения подразделяются на положительные и отрицательные. Первые активизируют психические и физические силы человека, ведут к повышению производительности труда. Вторые же тормозят развитие способностей личности, снижают экономические результаты труда, повышают неудовлетворенность работой, собой, окружающими людьми.

Величина коллектива не имеет принципиального значения для повышения производительности труда и удовлетворенности его членов. Даже при его увеличении, силы, сплачивающие коллектив, не ослабевают за счет более мелких групп, составляющих коллектив. Один из главных принципов положительной групповой мотивации — благоприятный психологический климат в коллективе, а учитывая, что групповая работа — одна из особенностей работы на предприятии, улучшению психологического климата менеджерами должно уделяться достаточно внимания.

Возможность самореализации (возможность реализации мета-потребностей по Маслоу). Наряду с материальными и моральными стиму-

лами, мотивировать высокоэффективный труд могут и мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении, которые в иерархии потребностей Маслоу относятся к потребностям высшего уровня (или мета-потребностям).

Мета-потребности Маслоу относят к инстинктоподобным потребностям, так как человек нуждается в их удовлетворении также, как нуждается в удовлетворении потребностей более низких уровней, а метамотивами являются сущностные, высшие ценности бытия — либо в чистом виде, либо в сочетании с низшими потребностями. Среди высших ценностей — правда, благодать, красота, совершенство, необходимость, осмысленность, приверженность процессу и другие. Мета-потребности требуют своего удовлетворения, чтобы:

1. Избежать «болезни».
2. Достигнуть вочеловеченности.

В качестве «болезней» Маслоу приводит безразличие, отчужденность, апатию, генерализованное сомнение и т.д., способные, на наш взгляд, демотивировать деятельность. Также, как нереализация низших потребностей может привести к болезни физиологической, невозможность реализации потребностей высшего уровня может привести к болезням духовным.

У каждого человека своя субиерархия потребностей высшего уровня, в зависимости от его ценностей, талантов, особенностей психики. Но можно выделить ценности, общие для трудового поведения работников предприятия.

По данным опроса, возможность реализовать себя в данной области отметили как наиболее привлекательную сторону деятельности (после ответа «возможность широкого общения с людьми») 18,46% руководителей, 25,66%, специалистов и 15,56% рядовых работников, оставив на более дальних позициях такие стороны деятельности, как, например, стремление выполнять высокооплачиваемую работу.

Роль и место реализации мета-потребностей, несомненно, один из эффективных методов мотивации, но невозможность реализации и удовлетворения потребностей высшего уровня может значительно ослабить мотивацию.

3.3. Практические рекомендации по повышению мотивации труда персонала предприятия

В обобщенном виде приоритетные направления мотивации труда работников (отраженные нами в виде конкретных мероприятий) предприятия представлены в виде таблицы (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

Приоритетные направления мотивации работников предприятия

Руководители отделов и подразделений	Специалисты	Работники
1) по возможности поставить в зависимость заработок от конечных результатов деятельности конкретного работника (например, количество качественно проведенных сделок, уменьшение количества ошибок, привлечение новой клиентуры, количество открытых вкладов и т.д.)		
2) создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходом		
3) дать возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу предприятию		3) при каждом удобном случае показывать значимость и необходимость для предприятия труда работника
4) уделять больше внимания организации труда руководителей отделов посредством: 1. Совершенствования организации рабочих мест 2. Проектирования, анализа, рационализации трудового процесса 3. Организации обслуживания рабочих мест (комплектование предметов труда, наличие инструкций, хозяйственно-бытовое и культурно-бытовое обслуживание и т.д.)	4) создавать условия для дальнейшего продвижения (возможна «двойная лестница») и подробно (детально) информировать работников о возможных перспективах их карьерного роста	4) поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении
	5) обеспечивать возможность для обучения и развития, которые, повышая уровень компетентности, позволили бы максимально использовать потенциал дать надежду на возможное повышение	5) по возможности улучшать условия труда

Итак, для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации работников и, например, специалистов – различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидууму.

Актуальность рассмотрения данного вопроса не вызывает сомнения. Это подтверждают и данные анкетного опроса. Так, на вопрос «Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?» 53% руководителей, 47,5% специалистов и 33% рядовых работников дали

отрицательный ответ. Более того, проблема, по мнению половины респондентов, не только и не столько в том, какую сумму в денежном выражении они получают, сколько в отсутствии связи заработной платы с фактическими результатами труда.

Вопрос об уровне оплаты труда достаточно закрытый, но по имеющимся данным, заработная плата в ведущих предприятиях на ноябрь 2001 г. составляла 5350 руб., что на 92% больше, чем в ноябре 2000 года, и в соотношении со средним уровнем превышает его на 131%. Итак, материальному вознаграждению необходимо уделять достаточно внимания и детально разработанная система материального стимулирования позволит мобилизовать трудовой потенциал и творческие возможности работников без механического, необоснованного увеличения заработной платы.

Каждый из элементов системы вознаграждения выполняет свои функции. Так, базовый уровень выполняет преимущественно воспроизводственную функцию, составляя основную часть жизненного фонда работника; доплаты и компенсации учитывают не только производственные, но и социальные характеристики труда. Базовый уровень устанавливается до процесса труда. Самым сложным и важным, на наш взгляд, стимулирующим фактором является переменная часть материального вознаграждения, непосредственно связанная с конечными результатами деятельности работника, зависящая от трудового вклада работника. Далее рассмотрим подробно каждый элемент материального вознаграждения на предприятии.

До настоящего времени для фиксирования минимального значения оклада использовались такие категории, как: базовый оклад, тарифная ставка, характерные для экономики советского периода. В настоящее время целесообразно речь вести о базовом уровне оплаты труда.

Базовый уровень оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работника с конкретными трудовыми характеристиками, устанавливаемый в соответствии с определенным разрядом.

Он устанавливается при приеме на работу, либо при переходе работника на другую должность. В соответствии с «Женевской схемой» специалисты выделяют четыре аналитические характеристики труда: **нервно-психические и физические нагрузки; *квалификация; *ответственность за средства труда, результаты труда и безопасность; *влияние на работников факторов окружающей среды.* Представляется целесообразным использовать эти характеристики для определения базового уровня вознаграждения. Кроме того, необходимо дополнить этот список таким субъективным агрегированным фактором, как *индивидуальные характеристики работника.* На основе агрегированной оцен-

ки труда по отмеченным факторам можно строить систему базового вознаграждения работника предприятия. И так, на базовый уровень вознаграждения, с одной стороны, влияют характеристики трудовой деятельности работника, с другой стороны, индивидуальные характеристики работника.

Индивидуальные характеристики работника (возраст, наличие звания, степени, результаты аттестации до приема на работу, место и должность предыдущей работы, наличие наград, грамот, благодарностей, рекомендация, характеристика с места предыдущей работы).

Система оплаты, учитывающая возраст и выслугу лет очень популярна и эффективно работает в японских фирмах. Ожидание продвижения в будущем в зависимости от стажа способствует закреплению работника на предприятии, и соответственно заинтересовывает работника в дальнейшем развитии фирмы. Конечно, автоматически определять оплату труда в зависимости от возраста и стажа нельзя. Необходимо, чтобы работник стремился к развитию своих способностей. Ведь для эффективного функционирования предприятия необходимы не только опыт и стаж, но и постоянное совершенствование работников. Соответственно, оплата за выслугу лет должна не только определяться возрастом и стажем, но и способностями к выполнению служебных обязанностей. Более того, японцы подчеркивают, что оплата труда за выслугу лет — это лишь внешняя обманчивая оболочка. На самом деле зарплату повышают не за стаж и возраст, а за профессионализм, который повышается по мере увеличения стажа. Если рост стажа не обуславливает повышение результативности труда и квалификации работника, то размер оплаты труда в этом случае не увеличивается. На наш взгляд, целесообразно и на предприятиях России ввести практику учета стажа и возраста при начислении базового уровня оплаты труда. Это, на наш взгляд, для предприятия может способствовать решению проблемы текучести кадров, а следовательно, и снизит издержки на подготовку новых кадров, получать большую отдачу от более опытных работников, знающих особенности развития предприятия не один год; для работника — более выгодно получать зарплату не новичка (переходя с одного предприятия в другое, с надеждой на более высокий заработок), а с каждым годом все более высокую, зависящую от стажа, возраст (а на самом деле, как мы отмечали, за профессионализм, растущий по мере увеличения непрерывного стажа).

Квалификация работников определяются в зависимости от: профессионального образования и опыта работы на предприятии.

Такой критерий определения базового уровня вознаграждения в зависимости от полученной квалификации, все более широко применяется в странах Запада, США, Японии. По заявлению одного из руко-

водителей американской корпорации «ТРВ» Д. Рассена, «наши рабочие оплачиваются по тому, что они знают, а не потому, что они делают. Конечно, при этом руководитель должен быть уверен в том, что они действительно знают свое оборудование». Этот показатель особенно актуален на тех предприятиях и в организациях, где имеется тенденция к динамичному развитию производства, переходу к новым технологиям, модификации продукции и т.д. Стимулирование повышения квалификации и объема знаний, овладения смежными профессиями играет важную роль в условиях перехода к взаимозаменяемости работников. Резерв возможности взаимозаменяемости кадров необходимо оплачивать, и наличие квалификации в разных сферах деятельности также необходимо учитывать при определении базового уровня вознаграждения. Несомненно, квалификация работников в областях, не связанных с основной работой, должна учитываться при определении заработной платы. Даже притом, что в данный момент, в рядовой, стандартной ситуации для решения текущих вопросов квалификация может не требоваться, но вполне возможно, что возможна нестандартная ситуация, требующая мобилизации всего потенциала работника, и дополнительная квалификация сыграет решающую роль. В этом случае доплата за квалификацию будет играть роль страховки на случай, когда она может потребоваться.

В зарубежных предприятиях, например США, размер базового заработка зависит, в первую очередь, от квалификации работника, а также, от стоимости проживания в данной местности. В Японии на уровень базового заработка влияют так называемые жизненные пики, которые связаны с различными событиями в жизни работника, и, соответственно, с ними в связи изменяется зарплата работников.

Для того чтобы стимулирующую роль играла не только переменная часть вознаграждения, но и базовый его уровень, целесообразно ввести на предприятии единую тарифную сетку. С.В.Ярыгин предлагает ввести 20-тиразрядную сетку. Не будем спорить с этим утверждением, возможен и такой вариант, но уточним, что, на наш взгляд, важным является то, как дифференцируются разряды в тарифной сетке, каков должен быть разрыв в оплате самой низкооплачиваемой работы и оплаты труда руководителя предприятия.

Определяющим является специфика конкретного предприятия, количественный и качественный состав работающих, особенности персонала, входящего в соответствующие квалификационные группы и другие качественные характеристики работников. С учетом того, что соотношение между заработной платой руководства предприятия и неквалифицированного работника в США составляет 20:1, в Японии

8:1, НИИ труда также рекомендует соотношение не более восьмикратного превышения оплаты труда руководителя по отношению к самой низкооплачиваемой должности. Таким образом, учитывая положительный японский опыт и данные отечественных научных разработок, автор считает, что целесообразно в практике оплаты труда работников использовать последний предложенный вариант дифференциации.

Одним из главных принципов премирования является осознание работником того, за какие именно достижения он получает вознаграждение. На наш взгляд, недостаточно эффективна система выплаты вознаграждений. Во-первых, больше 50% опрошенных не знают, какие конкретные результаты их деятельности была им выплачена премия при том, что общий уровень оплаты труда складывается именно под влиянием премиальных выплат, а данные об этих выплатах являются информацией, часто закрытой для самих работников. Причём, на премиальные выплаты влияют не личные показатели деятельности работника, а результаты работы предприятия в целом.

Важным стимулирующим фактором является дополнительное материальное вознаграждение — широкий спектр социальных льгот, выплат, поощрений, предоставляемых работникам предприятия помимо основного материального вознаграждения. Такого рода поощрение не имеет прямого соответствия с произведенной работой, но имеет не менее сильное стимулирующее влияние на мотивацию к высокопроизводительному труду на данном предприятии в долгосрочной перспективе.

Под дополнительным материальным вознаграждением автором подразумеваются следующие стимулирующие мероприятия. Это, например:

- оплата транспортных расходов, проездного билета;
 - оплата расходов на питание;
 - оплата обучения, повышения квалификации;
 - оплата медицинского и стоматологического обслуживания;
 - оплата содержания детей в детских садах;
 - оплата праздничных дней;
 - культурно-массовые мероприятия и т.п.
- } полностью за счет предприятия или с частичной оплатой работником

Итак, для того, чтобы материальное вознаграждение на предприятии играло стимулирующую роль, необходимо учитывать следующие моменты при его определении: гарантированный оклад необходимо практически трансформировать в базовый уровень вознаграждения,

основанный на тарифной сетке. При определении базового уровня целесообразно учитывать как характеристики труда (нервно-психические и физические нагрузки, квалификация, ответственность за средства труда, результаты и безопасность, влияние на работников факторов окружающей среды), а также индивидуальные характеристики работника (возраст, наличие званий, степени, наград; стаж и т.д.).

ГЛАВА 4. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

4.1. Обобщенные подходы к трудовой деятельности зарубежных ученых к мотивации персонала организации

Почему работники не эффективны? Многие руководители часто задают похожие вопросы. Бывает так, что зарплата и условия работы на высоком уровне, а работник не оправдывает ожиданий работодателя. А почему люди работают? Почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно сделать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают тогда, когда происходит управление персоналом. В нашей стране уделялось и уделяется очень мало внимания данной проблеме, несмотря на всю ее сложность и неразработанность. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план. В целом, это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности.

Произошедшие в последние годы изменения отношений собственности лишь усугубило проблему трудовой мотивацию. Практика отвергла представление, согласно которому либерализация приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению высокой заинтересованности работников в производительном труде. Оно оказалось несоответствующим современной хозяйственной реальности.

Поэтому отечественным предприятиям приходится идти методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывая наиболее подходящий и действенные методы организации и поощрения труда.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективно управлять персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

Мотивация (лат. *motivatio*) динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Различные теории мотивации разделяют на две категории *: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

* В главе 1 изложена несколько другая интерпретация различных зарубежных теорий мотивации персонала.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы. Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют: достижения (квалификация) и признание успеха, работа как таковая (интерес к работе и задаванию), ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал «мотиваторами». На неудовлетворенность работой влияют: способ управления, политика организации и администрация, условия труда, межличностные отношения на рабочем месте, заработок, неуверенность в стабильности работы, влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «факторов контекста», или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Иерархия потребностей по Маслоу. Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации. Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности — это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

Трехфакторная теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда. Несколько иную классификацию потребностей дает теория Дэвида Мак-Клелланда. Он считал, что людям присущи 3 потребности: власти, успеха и причастности. У разных людей может доминировать та или другая из них. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы негативном и наиболее употребляемом значении этого слова. Если у этих людей отсутствует склонность к авантюризму и тирании, то эти люди являются отличными организаторами и лучше всего проявляют свои способности, влияя на других людей.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Как отмечает Мак-Клелланд: «Недавно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает». Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут увлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.). Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, «ценности ожиданий»).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил с другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько

реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. «Стоит ли пытаться...» Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности.

Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

Теория Д. Мак-Грегора. Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, который анализирует две условно называемые теории: «теорию Х» и «теорию У».

«Теория икс» (это собственно теория Ф. Тейлора) — это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю.

Согласно этой теории человек ленивый и старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться. Человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности, не терпит перемен, ему нельзя доверять.

По мнению Мак-Грегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества («теория игрек»).

«**Теория игрек**» основана на демократических принципах: делегировании полномочий, обогащении содержания работы, улучшении взаимоотношений, признании его, что мотивацию людей определяет совокупность психологических потребностей и ожиданий. Он считает, что внешний контроль — не главное и не единственное средство воздействия, т.к. работник может осуществлять самоконтроль, быть от-

ветственным, что он склонен к самообразованию (саморазвитию) и изобретательности.

Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работ» (увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника), «обогащение труда» (выполнение более сложной работы, позволяющей раскрыть потенциал личности и усиливающей содержательный аспект), вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений — последнее получило название — «партиципативность». в 1981 г. Был предложен еще один подход — «теория Z», вобравшая в себя особенности японского стиля управления. «Теория зет» исходит из того, что партиципативность является основой повышения производительности и базируется на «доверии, такте и близости».

4.2. Стимулирование трудовой деятельности персонала на отечественных предприятиях

Система мотивирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько ваша система мотивирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия.

Стимулирование труда — способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть стимулами труда. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Вообще говоря, стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более продуктивно. Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более продуктивно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более продуктивно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. Цель стимулирования — не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. По виду потребностей стимулы можно разделить на внутренние и внешние. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать мощными стимулами. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией в замен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.

Материальное денежное стимулирование. Деньги — это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа — физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Отсюда вытекают основные функции заработной платы: воспроизводственная, статусная, стимулирующая.

Воспроизводственная функция, как известно, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально-нормативном уровне потребления. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к остальным функциям. Главное свойство заработной платы — быть основной частью фонда жизненных средств работника. Без этого она не может выполнить ни воспроизводственную ни стимулирующую функцию.

На основе теории Герцберга можно заключить, что воспроизводственная функция заработной платы есть гигиенический фактор, при отсутствии или недостаточной степени которого у человека возникает неудовлетворение работой, что естественно будет приводить к понижению производительности труда.

Статусную функцию заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры под «статусом» принято подразумевать положение человека в той или иной системе социальных связей и отношений; соответственно трудовой статус — это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Размер вознаграждения за труд один из важнейших показателей этого статуса. Например, начальник какого-либо подразделения организации стоит по статусу выше рядового работника этого подразделения. По этому статусная функция будет выполняться если оклад, начисляемый начальнику будет выше, чем оклад рядового работника.

С одной стороны, это может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом), конечно, при условии, что размер оплаты сотрудников на предприятии не относится к разряду сведений конфиденциальных.

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда.

Следующая — стимулирующая — функция с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение. Т.е. она должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между

заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

Рассмотрим некоторые системы оплаты труда, применяемые также в России. С точки зрения простоты и доступности, наиболее подходящей для многих работников являются повременная, повременно-премиальная система оплаты труда. Однако их существенный недостаток заключается в том, что отсутствие серьезных стимулов для человека, за работой которого к тому же необходим постоянный контроль, снижает производительность труда.

Системы, основанные на сдельной оплате труда, тоже достаточно просты и понятны. Но они трудоемки с точки зрения ведения расчетов, требуют специалистов-нормировщиков, большого документального оформления с учетом изменений в технологии, массы первичных платежных документов (нарядов, рапортов) и т.п. К тому же установление норм времени и расценок зачастую порождает конфликты: каждый претендует на большее по сравнению с тем, что диктуется технологией выполнения работ. Однако «сдельщина» лучше других систем оплаты стимулирует производительность труда. Зависимость очень наглядная: выпустил больше единиц продукции больше и получил. Что же касается недостатков, то главный состоит в том, что в погоне за увеличением выработки работник порой забывает о качестве, губит оборудование.

В последнее время используют и долевыми системы оплаты труда.

Каждому работнику устанавливают его процентную долю в прибыли, полученной от деятельности подразделения фирмы. Хотя, по большому счету, подобный подход можно расценить как разновидность сдельно-повременной системы. Ведь своеобразной нормой оплаты (расценкой) является «доля» каждого работника в общей прибыли. Присутствует элемент «повременности»: при расчете заработной платы обязательно учитывается фактически отработанное время. Недостаток этой системы в том, что не всегда, даже в принципе, возможно рассчитать долю каждого работника в общей прибыли.

На многих предприятиях существуют дополнительные доплаты за выслугу лет, т.е. общее количество времени, проработанное на одном предприятии. Но это только лишь снижает текучесть кадров и никак не отражается на эффективности труда. Из вышесказанного можно сделать вывод, что денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если ра-

ботник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда, но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

Материально-социальные стимулы труда персонала. Как и материально-денежные стимулы, материально-социальные стимулы являются внешними вознаграждениями. К ним относят:

- Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует. Считается, что невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости.

Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более соответствующий его индивидуальности.

Индивидуализация условий труда является одним из резервов повышения его производительности. Способами такой индивидуализации могут быть индивидуальное регулирование, выбор одного из типовых вариантов или подбор рабочего поста, задания в соответствии с индивидуальными особенностями работника. Эти способы могут быть использованы в процессе рационализации и особенно проектирования различных элементов производственной среды (освещенности, рабочего места, темпа и режима труда, автоматизированности, функциональной музыки и др.), объединяемых нами общим понятием условий труда.

- Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.

Первый путь. При выполнении однообразной работы необходимо проникнуться сознанием ее необходимости, в таком случае повышается роль мотивов, стимулов в работе. Большое значение имеют также результаты работы. Чем яснее и отчетливее человек видит на каждом этапе работы ее результаты, тем больше он заинтересовывается своей работой и тем меньше переживает состояние монотонности.

Второй путь. Нужно стремиться отыскивать интересное в однообразной работе.

Третий путь. Нужно стремиться к повышению автоматизма рабочих действий, чтобы иметь возможность отвлекаться, например думать о чем-нибудь интересном. Этот путь, правда, допустим лишь при однообразных и очень простых работах.

Четвертый путь. Можно создать внешние условия, ослабляющие впечатление однообразия работы. В некоторых случаях, например, достаточно перенести работу из закрытого помещения на свежий воздух, чтобы она переживалась как менее однообразная.

Пятый путь. Введение функциональной музыки:

- Стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.
- Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда.
- Улучшение отношений в коллективе. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.
- Продвижение по службе. Один из наиболее действенных стимулов, так как во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работ-

ник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

Морально-психологические стимулы. Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Органы управления не могут этими стимулами напрямую воздействовать на персонал, а лишь только создавать условия для их возникновения. Например, на работника можно воздействовать воспитанием, так как большое значение для возникновения мотивации имеют ценностные ориентации работника. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или не осознанно, и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы (мотивы), под действием которых совершаются определенные поступки. В процессе воспитания формируется и изменяется базовая система ценностей. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта управления мотивы человека и, наоборот, ослабить те, которые мешают эффективному управлению персоналом. Этот тип воздействия требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Но его результат в целом существенно превосходит результаты внешнего стимулирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо более успешно и результативно управлять персоналом. Опыт подтверждает, что внутренние стимулы по сравнению с внешними являются более мощными факторами воздействия на работников.

Денежное вознаграждение в виде стимула, мы предполагаем, предпочитают те люди, у которых не удовлетворены их низшие потребности (нездоровая пища, плохое жилье, неуверенность в завтрашнем дне и пр.).

Если же эти потребности удовлетворены, то на смену заработной плате, которая становится лишь гигиеническим фактором, приходят более мощные стимулы – внутренние, под воздействием которых человек работает настолько успешнее, что прибыли полученные от его деятельности с лихвой окупают средства, потраченные компанией на удовлетворение низших потребностей персонала. Таким образом, работодателям выгодно удовлетворить или создать все условия для удов-

летворения низших потребностей (высокая заработная плата, предоставление страховки, забота о здоровье), чтобы получить в свои руки самые сильные стимулы – внутренние.

Мотивация – это внутреннее свойство человека или черта его характера, определяющая его поведение в той или иной ситуации. Для того чтобы корректировать необходимое поведение в рамках организации, специалисты по персоналу разрабатывают системы стимулирования. При этом важно, чтобы разработанная система соответствовала целям и задачам организации. Как правило, вначале исследуют, какие внутренние мотивации у работников компании. На основании полученных результатов можно, сказать какие условия или стимулы влияют на персонал. Работники по-разному реагируют на такие факторы, как зарплата, премии, наказания, моральные порицания или поощрения, привлечение к управлению, престижность компании, предоставление жилья, бесплатных обедов, транспорта, общественное признание, стабильность, условия труда и др. В результате стимул может произвести положительное воздействие (т.е. поведение человека изменилось, как планировалось), нейтральное (поведение не изменилось), отрицательное воздействие (поведение нежелательно). Если система стимулирования вызывает нейтральное, или отрицательное воздействие ее можно скорректировать. Но можно этого не делать, а оставить все как есть в зависимости от того, чего мы хотим достичь. При этом немотивированные работники будут уходить из компании, а нужный для компании персонал останется. Другими словами, систему стимулирования можно использовать как своеобразный фильтр. Например, организация желает, чтобы персонал работал самостоятельно, на высоком уровне ответственности. Соответственно, руководитель не ставит подчиненным промежуточные задачи, не дает детальные указания, а ставит конечную цель. Те, кто не нуждается в подсказках и контроле, самостоятельно достигают поставленных задач остаются в компании и получают удовлетворение от выполненной работы, т.е. стимул самостоятельность в принятии решений – работает для данного типа личности. Работники, которые не могут достичь цели самостоятельно, не выполняют поставленные задачи, как следствие не получают бонусы, не проходят аттестацию и увольняются сами, т.к. вынуждены искать работу, где они будут ориентированы на процесс, а не на достижение результата.

Следовательно, остается тот персонал, который необходим для компании. Система стимулирования работает, когда она соответствует внутренней мотивации сотрудников и, соответственно, определяет конструктивное поведение персонала. Как правило, в этом случае существует баланс интересов работника и работодателя. Большое значение имеют неизбежность и справедливость наказаний и поощрений.

Итак, система стимулирования разработана специалистами и все работники компании с ней подробно ознакомлены, но это еще не значит, что она будет работать. Сбой работы системы стимулирования может быть по причине наличия демотивирующих факторов. Например, при устройстве на работу бывает несоответствие ожиданий кандидата и реальных условий работы. Т.е. кандидат не уточнил или не задал необходимые вопросы, а работодатель дал информацию в «розовом свете» или не предоставил исчерпывающей информации по каким-либо причинам (одна из них коммерческая тайна, ведь кандидат пока посторонний человек для компании). Потом, когда кандидат выходит на работу, он узнает, что обучение и карьерный рост ему смогут предложить в «недалекой «перспективе – лет так через семь. поэтому в данном примере кандидату необходимо иметь как можно больше реальной информации.

Бывает так, что компания не может позволить карьерный рост сотрудника. Или рутинная работа убивает интерес к работе. Засидевшийся ценный сотрудник уходит в другую компанию на более высокую должность. В этом случае работодатель может предложить денежную компенсацию или поручить руководство проектом, который имеет разовый характер. Этот рецепт также подходит для ситуации, когда есть такая демотивация, как однообразие в работе, и как следствие, отсутствие интереса к ней. Так же можно, не изменяя должность в штатном расписании, повысить статус работника. Например, для торгового представителя по бакалее можно придумать такую регалию, как главный специалист по работе с бакалейными товарами. Привлечение сотрудников к руководству или участию во временном проекте может дать возможность для их развития, что в свою очередь является стимулирующим фактором для определенного типа людей.

В некоторых компаниях имеет место случай, когда специалист не реализуется или его квалификация слишком высока для выполнения его должностных обязанностей. Дело в том, что организации не могут использовать все навыки вновь принятых сотрудников. Какие-то используются, какие-то приобретаются вследствие обучения и практики, а какие-то остаются невостребованными. Неудовлетворенность работой может возникнуть, если организация не использует ценные для кандидата навыки. В таком случае можно предложить, к примеру, секретарю, владеющему в совершенстве иностранным языком, задание, связанное с иностранной перепиской или переводом. Т.е. работник должен чувствовать удовлетворение от своей работы. Не менее важно, чтобы квалификация работника была адекватна его функциям. В противном случае он будет скучать или не справляться с задачами.

Таким образом, необходимо не только разработать систему стимулирования, но и следить, чтобы отсутствовали демотивирующие факторы.

4.3. Стратегия управления персоналом организации: на примере Росинтер ресторана *

Управление организацией строится на основе осознанной созидательной философии и группы стратегий. В подходе, разработанном специалистами Отдела по работе с персоналом компании «РОСИНТЕР РЕСТОРАНС», выделяются три фундаментальных (продукта, персонала, продвижения продукта) и четыре сквозных (ресурсов, конкуренции, инноваций и системы) стратегии. Стратегия персонала является одной из наиболее специфических и включает в себя совокупности целей, объединенных в 7 политик найма, адаптации, кадрового мониторинга, мотивации и стимулирования, обучения и развития, а также политику взаимодействия. Предлагаемый подход может быть рассмотрен как вариант реализации именно стратегической версии управления персоналом, основанной на стремлении компании постоянному развитию и продвижению на рынке ресторанов полного обслуживания.

Политика найма. Политика найма определяет целый ряд эффектов, которые могут либо существенно усилить организацию, либо создать для нее критическую ситуацию. Ошибки найма относятся к числу наиболее дорогостоящих, особенно если речь идет о найме управленцев.

Обратим внимание на то, что организации состоят из людей, объединенных формальными отношениями «руководство-подчинение», функционального взаимодействия и неформальными, личными отношениями, что создает формальное и неформальное структурирование. Под структурой принято понимать способ связи между элементами системы. Персонал может быть рассмотрен именно как «элементы» структуры, из чего становится понятно, что несоответствующие целям структуры «элементы» блокируют ее эффективное функционирование. Эффективная реализация политики найма предполагает, что найдены обоснованные ответы на следующие вопросы:

- Какие требования предъявляет конкретное рабочее место (должность) к претенденту на ее замещение?
- Какими методами обнаружить соответствие претендента сформулированным требованиям?

Выяснение требований к рабочему месту весьма непростая задача, в которой выделяются следующие элементы:

- Определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.
- Определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.

К типичным ошибкам найма относятся: найм из записной книжки, туманное определение требований к рабочему месту, ненадежные методики отбора. И еще, действительный отбор имеет место тогда, когда есть избыток предложения на рынке труда применительно к нанимающей персонал организации. Организация может иметь такую негативную репутацию и настолько некачественный продукт, что говорить об отборе просто не приходится, так как мало кто захочет в ней работать.

Политика адаптации. Политика адаптации содержит в себе цели и средства, позволяющие новому работнику в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности. Основные процедуры периода: ознакомление нового сотрудника с ценностями организации, ее историей, стратегическими устремлениями, стандартами поведения и деятельности, микроротации (сотрудника знакомят с его будущими коллегами, показывают, где что расположено, где находятся основные отделы и т.д.). В ходе адаптации важно, чтобы новый сотрудник не оставался один, понимал заинтересованность организации в себе. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока.

Политика кадрового мониторинга. Кадровый мониторинг предполагает проведение аттестаций и планирования карьеры. Проведение аттестации возможно после того, когда организация разработала положения своей философии и сформулировала стратегические цели, для каждого рабочего места созданы должностные инструкции, описывающие действия, которые должен совершать сотрудник, и стандарты их выполнения, разработала профессиональные тесты и процедуры промежуточного и немонотонного контроля.

Распространенной аттестационной процедурой также является экспертная оценка профессиональных и личностных характеристик сотрудников, которая проводится на основе значимых для организации критериев. Персонал заблаговременно уведомляется о проведении аттестации и вопросах, которые будут подвергаться оценке. Аттестация

* Источник авторам учебного пособия не известен.

позволяет руководству организации получить несколько результатов:

- позитивный «будоражающий» эффект
- возможность объективно оценить персонал
- получить информацию о том, что является наиболее проблемными характеристиками сотрудников
- поставить перед сотрудником цели на профессиональное и личностное развитие до следующей аттестации

сообщение сотрудникам о возможностях по развитию их карьеры и обогащению рабочих мест (в некоторых случаях должность сотрудника такова, что нет возможностей для создания карьерной перспективы, тогда деятельность развивается за счет придания новых функций и повышения ответственности).

По итогам аттестационных процедур непосредственный руководитель проводит собеседование с сотрудником, в ходе которого сообщает ему о требованиях по совершенствованию квалификации и стиля деятельности, изменениях в его компенсационном пакете и перспективах продвижения по служебной лестнице (или об их полном отсутствии).

Политика обучения и развития. Заметим, что существует различие между повышением профессиональной квалификации (обучение) и совершенствованием личностных характеристик (развитие). При этом значимость личностных характеристик, благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации. Это связано с тем, что ряд индивидуально-психологических характеристик может радикально блокировать эффективность профессиональной деятельности, даже при условии прочных знаний и инструментального освоения навыков.

Обоснованная постановка целей по обучению и развитию персонала возможна по результатам оценивания на этапе найма и аттестации.

При формировании системы обучения и развития персонала можно ориентироваться на постепенное развитие трех вариантов обучения и развития: о разработка постоянно обновляемых внутренних руководств и системы инструктажей, которые реализуются внутренними ресурсами организации о разработка совокупности краткосрочных обучающих и развивающих программ (лекционных курсов, семинаров, программ психологического тренинга, предполагающих привлечение внешних ресурсов) о фундаментальная подготовка управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

Мотивация и стимулирование. Политика направлена на то, чтобы сотрудники испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой организации. На сегодняшний день в решениях российских компаний, направленных на мотивацию и стимулирование персонала выделяются следующие связанные между собой мотивационные подсистемы материального и нематериального стимулирования:

- связанные с результатами деятельности и со стажем работы;
- связанные со стабильностью стилевых характеристик деятельности и соответствием поведения ценностям организации ее статусу.

Развивая политику мотивации и стимулирования, можно опираться на принципы немонотонности (мотивационные подсистемы постоянно обновляются, учитывая специфику этапов деятельности организации), симметрии (поддерживаются не только поощрительные элементы системы, но и система санкций), средней вероятности (вероятность применения элементов подсистемы колеблется в пределах 0,4–0,6, так как меньшая или большая вероятность применения стимула лишает его мотивирующей силы).

Взаимодействие. Политика направлена на достижение ясности и отчетливости в стандартах взаимодействия сотрудников в интересах достижения организацией своих целей к наиболее сложным аспектам взаимодействия сотрудников, имеющих принципиальное значение, относится разработка взаимодействия «добывающего» и «обслуживающего» персонала, с акцентированием приоритетов «добывающих» отделов и сотрудников.

В ряде организаций зафиксирована постановка целей, направленных на то, чтобы сохранился продуктивный уровень отношений по критерию «формальность-неформальность». Увлечение формализацией, так же как и излишняя демократизация создает ряд неблагоприятных для целей организации эффектов. Например, излишняя жесткость, официальность отношений провоцирует создание организационного «андеграунда» и развивает способности персонала «морочить голову» руководителям, создавая желательное для них впечатление о состоянии дел в рамках этой политики, кроме того, достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.

Стратегия персонала также включает в себя стратегический контур управления «Стабилизация персонала». Его предназначение – стабилизировать и сохранить наиболее полезных и лояльных сотрудников, костяк организации. Самым действенным инструментом стабилизации является развитие уникальных, контрастных характеристик организации. Цели в рамках стратегического контура ставятся в каждой из политик стратегии. Другими словами, ведется найм таких людей, которые ориентированы на долгосрочную работу, системы мотивации учитывают стаж сотрудника и т.д. При последовательной реализации перечисленных политик организация получает наиболее мощное конкурентное преимущество – компетентный и лояльный ее целям и ценностям персонал.

Политика компании по работе с новым сотрудником. Каждый новый сотрудник, которого принимают на работу, должен пройти соответствующую программу ориентации. Если хотим, чтобы новые сотрудники были заинтересованы и преданы своей работе, они должны получить четкое представление о Компании, ее политике и требованиях, предъявляемых к их работе, чтобы иметь возможность начать продуктивно работать в максимально короткий срок. В этой связи были введены две про граммы по ориентации, которые должны пройти новые сотрудники. Далее приводится краткое описание и процедура выполнения этих двух программ. Главная цель подобного информационного занятия, организуемого Отделом подготовки кадров, – дать новым сотрудникам общее представление о компании, а именно:

- история создания компании;
- что из себя представляет наш бизнес (структура, концепции, рестораны);
- наши основные задачи обслуживания клиентов;
- наша политика и процедуры;
- основные нормы и правила;
- льготы;
- возможности служебного роста.

В конце каждого месяца отдел подготовки кадров сообщает в Управление по работе с персоналом даты проведения занятий по ориентации новых сотрудников в следующем месяце. Каждый новый сотрудник при оформлении на работу получает в отделе кадров приглашение посетить занятие по программе «Ориентация по компании».

Затем его/ее имя включается в список участников программы ориентации, которая будет проведена в течение первого месяца работы сотрудника в компании. Программа ориентации обязательна для всех новых сотрудников. Если по какой-то причине новый сотрудник не может посетить занятие, руководитель должен назначить ему/ей альтернативное время в конце каждого месяца все руководители должны получать от Отдела подготовки кадров список всех участников занятий «Ориентация по компании».

Программа ориентации по отделу/ресторану. Основной задачей данной программы является ознакомление вновь принятых с работой отдела/ресторана и должностными инструкциями. Чтобы информация, предоставляемая новым сотрудникам, была стандартной во всех отделах/ресторанах, и чтобы быть уверенным в том, что были освещены все необходимые вопросы, менеджер или назначенный инструктор должен обсудить с новым сотрудником все положения, изложенные в контрольном

листе по ориентации новых сотрудников (см. Приложение 4), а после того, как этот лист будет полностью заполнен, передать его в отдел кадров, где он будет включен в личное дело сотрудника. Очень важно, чтобы новые сотрудники знали о предъявляемых к ним требованиях, познакомились с сотрудниками, с которыми они будут сталкиваться по работе, и с привыкли к рабочей обстановке.

Встречи с руководителем. Настоятельно рекомендуется каждому руководителю встречаться со своими новыми сотрудниками через неделю после того, как они начали работать в компании, чтобы убедиться в том, что новые сотрудники четко понимают поставленные задачи и свои должностные обязанности, а также ответить на те, вопросы, которые у них могут возникнуть. По истечении одного месяца рекомендуется руководителям повторно встретиться со своими новыми сотрудниками, чтобы убедиться в том, что он/она справляются со своей работой, отметить хорошо выполняемую работу и предложить помощь на тех участках, где сотруднику необходимо улучшить свою работу. Руководитель не должен забывать о следующем этапе – аттестации сотрудника, которую он должен провести через 90 дней, и о которой ему следует напомнить новому сотруднику.

4.4. Программа обучения стажера на должность заместитель директора ресторана компании

Программа практического обучения предполагает следующее:

1. Учить каждого стажера организовывать работу ресторана согласно двум принципам:

К каждому гостю должны относиться как Вы относились бы к почетному гостю Вашего собственного дома. Великолепные блюда и замечательные напитки, приготовленные и поданные доброжелательными людьми в теплой, веселой обстановке

2. Научить каждого стажера как выполнять свои обязанности, соблюдая следующие принципы:

- Впечатление гостя.
- Профессиональный рост сотрудников и забота о них.
- Финансовые результаты, развитие бизнеса.

3. Обучение позволяет каждому идти в своем темпе, быть самостоятельным и взять инициативу по обучению в свои руки. Чтобы добиться результатов, необходимы учебные материалы, пособия, помощь и поддержка со стороны тренинг-менеджера, директора, менеджеров. Но в конечном итоге ответственность за результаты обучения лежит на самом стажере.

Цели обучения. Успешно завершив программу, сотрудник сможет:

- Управлять работой смен.
- Оказывать ощутимое влияние на процесс обслуживания гостей.
- Управлять работой сотрудников, устанавливать приоритеты и осуществлять действия, способствующие поддержанию основной ориентации на интересы гостя.

Контролировать качество и количество:

- Выявлять и исправлять случаи несоблюдения стандартов работы прежде чем они повлияют на впечатления наших гостей.
- Контролировать и поддерживать качество работы в соответствии с соблюдением правил заказа, получения, хранения, приготовления продуктов и быстрой реализации готовых блюд.
- Способствовать возвращению гостей в наши рестораны и обеспечивать ориентацию на интересы гостя:
- Следить за тем, чтобы к каждому гостю ресторана относились так, как к дорогому гостю.
- Следить за тем, чтобы гости чувствовали себя как дома, проявляя искреннюю заботу и внимание к их запросам и пожеланиям.
- Следить за тем, чтобы блюда и напитки всегда готовились в соответствии с рецептурой, чтобы гости получили максимальное удовольствие от визита в ресторан.
- Следить за тем, чтобы качество блюд и напитков было великолепным, чтобы они быстро готовились и подавались гостям дружелюбно настроенным персоналом в теплой и непринужденной обстановке.
- Следить за тем, чтобы гости наслаждались пребыванием в ресторане, наблюдая при этом сияющую чистоту.

Способствовать развитию и профессиональному росту сотрудников:

- Брать на работу только нужных людей на каждую позицию в ресторане.
- Обеспечивать процесс обучения.
- Своевременно предоставлять обратную связь и оценивать качество работы сотрудников.
- Вознаграждать сотрудников за хорошую работу.
- Обеспечивать отличные условия работы, чтобы сотрудники могли достичь определенного успеха.
- Устанавливать достижимые цели.

Выполнять ключевые руководящие функции:

- Обеспечивать соблюдение сотрудниками правил и техники безопасности.

- Обеспечивать соблюдение процедур оформления и регистрации.
- Обеспечивать выполнение процедур, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам.
- Контролировать области расходов.
- Соблюдать правила работы с наличными средствами.
- Вести финансовую отчетность.
- Следить за процессом предоставления гостям льгот.
- Следить за процедурой начисления очков на карточки гостей.
- Соблюдать правила сертификации.
- Следить за пополнением фондов и движением денежных средств.
- Следить за выполнением основных правил и процедур проведения проверок и инвентаризации.
- Следить за ведением документации сотрудников.
- Обеспечивать соблюдение процедур проведения инвентаризации и контроля.
- Соблюдать правила и процедуры выплаты компенсаций сотрудникам ресторана.
- Соблюдать правила работы с накладными.
- Поддерживать необходимый уровень работы, позволяющий сотрудникам неизменно добиваться успеха.

Успешное достижение вышеперечисленных целей позволит будущим менеджерам управлять работой всего ресторана, всегда принимая взвешенные и разумные решения в интересах обеспечения отличного качества обслуживания гостей.

В течение обучения стажер должен провести одну инвентаризацию по залу. Этот пункт не включен ни в один из дней обучения, но должен быть пройден по мере совпадения обучения с проведением плановой и инвентаризации.

ГЛАВА 5. КОНФЛИКТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

5.1. Природа конфликтов в организации

Общение — основная форма человеческого бытия, извечное и неперемное свойство человека, а культура общения составляет неотъемлемую часть его духовной жизни. Человек не делает и шагу

без того, чтобы не вступить с кем-нибудь в контакт. По существу, все виды человеческой деятельности представляют собой различные проявления общения.

В современных условиях, при высоком уровне общественного разделения труда и развитом товарном производстве, связи между людьми становятся всеобщими и универсальными. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70% времени, а руководители на различные виды общения расходуют в среднем до 80% своего рабочего времени.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. Общение служит жизненно важной целью установления взаимосвязей и сотрудничества людей, без коих немыслимы процесс труда, профессиональная и управленческая деятельность, прогресс личности.

Среди показателей, характеризующих взаимоотношения людей и соответственно социально-психологическое состояние коллектива, особое место занимает конфликтность. Под конфликтом понимается столкновение противоположных точек зрения, взглядов, мнений людей, серьезное разногласие, чреватое далеко идущими последствиями.

Существуют две точки зрения относительно роли конфликтов в деятельности коллектива. Многие психологи оценивают конфликт как дефект общения, тогда как другие усматривают в его отсутствии опасность для нормального функционирования и развития коллектива.

В любом коллективе постоянно накапливаются известного рода количественные изменения, переходящие со временем в новое качество и требующие иных решений. Но такая необходимость осознается не сразу и не всеми, в результате чего происходят столкновения позиций тех, кто стремится к сохранению в первозданном виде привычных методов работы и работников, придерживающихся на этот счет другого мнения. Возникают оригинальные идеи и предложения, вокруг которых ведутся жаркие дискуссии, что легко наблюдать в каждом трудовом коллективе. Коллектив, где не происходят конфликты, скорее всего, таков, что в нем довольствуются достигнутым и не созданы условия для совершенствования его организации в деятельности. Таким образом, можно согласиться с тем, что некоторый конфликт всегда неизбежен и иногда полезен.

Иногда склоки и распри месяцами, а то и годами лихорадят большие коллективы, отнимая у добросовестных работников уйму душевных и физических сил. Когда человек игнорирует те или иные установленные в коллективе нормы поведения, между общественным и индивидуальным сознанием возникает конфликт. Складывается ситу-

ация, неожиданно обнажающая то, что скрыто от глаз в повседневности и не проявилось, пока к тому не было повода. Участниками таких конфликтов зачастую являются людьми неодинаковых способностей и различных ценностей ориентации, каждый из которых старается достичь своих целей доступными ему средствами, далеко не всегда правдивыми. Конфликт между талантливым человеком и бездарью, между открытой натурой и ловким приспособленцем может оказаться весьма разрушительным и необязательно заканчивается в пользу достойного.

В реальной жизни два рассматриваемых типа конфликтов нередко сростаются так плотно, что трудно определить, какой же из них доминирует. Прискорбно, но сплошь и рядом споры, изначально продиктованные исключительно интересами дела, в последующем проявляют тенденцию к перерастанию в конфликты сугубо личностных отношений. Академик В.М. Кедров считает это явление естественными и уверяет, что «любое серьезное расхождение во взглядах тотчас же приводит к личному столкновению».

Памятуя, что конфликт – по сути своей явление закономерное и во многих своих проявлениях одно из неперенных условий развития трудовых коллективов, нельзя вместе с тем забывать, что не всякий конфликт может восприниматься доброжелательно. Социологи констатируют: только по Москве потери времени от конфликтов составляют 15% общего рабочего времени.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармонического функционирования организаций. По мнению многих авторов, если найти правильную формулу, организация будет работать как хорошо смазанный механизм. Ранее конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как негативные явления. В самом деле одной из первейших целей административной школы, в теории управления, было устранение условий, способствующих возникновению конфликта. Сегодняшние теоретики признают, что отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Более того, хотя и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменения внешней среды.

Рекомендуется более внимательно изучать литературу, как важный и дополнительный источник к получению и закреплению знаний и навыков работы в коллективе фирмы.

Что такое конфликт? Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными группами или лицами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Данная точка зрения характерна для теоретиков, принадлежащих к административной школе управления. Такой подход во многом опирался на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта необходимо избегать. Они признавали важность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между рядовыми и управляющим персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. В отличие от последователей административной школы они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность людям выражать свое мнение и тем самым удовлетворить свои потребности. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, поскольку обсуждение различных точек зрения на те или иные документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества, эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Очень часто руководители считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, но это не совсем корректно ввиду наличия ряда других весомых причин.

В ранних трудах ряда ученых по менеджменту, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По их мнению, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Современные теоретики управления считают, что полное отсутствие внутри организации конфликта — условие не только невозможное, но и нежелательное. Они поддерживают давнюю философскую традицию, согласно которой конфликт является неотъемлемой частью бытия, главным двигателем общественного развития.

Наиболее ярко эта позиция представлена в работах немецких социологов **Г. Зиммеля**, **Р. Даренфорда**. Американский социолог **Л. Козра** в своей классической работе «Функции социальных конфликтов» подчеркивает, что конфликт несет в себе не только деструктивную (разрушительную) функцию, и вычленяет основные функции конфликта, которые, по его мнению, благотворно сказываются на актуальном состоянии организации и способствуют ее развитию, т.е. наблюдается:

- образование групп, установление и поддержание нормативных и физических их границ;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений и др.

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. Самым общим образом конфликт можно определить как предельное обострение противоречий или «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов взаимодействия»

Более точное определение: конфликт — это особый вид взаимодействия социальных сил, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию ее целей и интересов.

Каждый конфликт имеет свою динамику. Обычно выделяют в конфликте 4 стадии (рис. 5.1):

- 1) предконфликтную;
- 2) конфликтную;
- 3) разрешение конфликта;
- 4) послеконфликтную.



Рис. 5.1. Стадии (формы) развития конфликта в организации

В свою очередь, каждая из этих стадий может разделяться на ряд фаз. Первая — предконфликтная — стадия разбивается на две фазы. Начальная фаза характеризуется формированием конфликтной ситуации — накоплением и обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившегося расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия. На этой стадии можно говорить о скрытой фазе развития конфликта.

В конфликтной ситуации обнаруживаются участники конфликта (субъекты) и предмет спора, т.е. объект конфликта. В качестве субъекта конфликта могут выступать отдельные личности, социальные группы, организации.

Объектом конфликта становится то, что вызывает противодействие участников, является основной их спора, получение чего одним из участников полностью лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю и т.д. Субъектами могут быть муниципалитет, предприятие, частные лица, т.е. те, кто оспаривает эти права.

Конфликтная ситуация — это условие возникновения конфликтов. И для превращения конфликтной ситуации в конфликт необходи-

мо какое-то внешнее воздействие или активизация одной из сторон, т.е. необходим инцидент (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Модель разрастания конфликта в трудовом коллективе фирмы

Вторая фаза начинается с инцидента или повода, то есть какого-то внешнего события, которое приводит в движение конфликтующие стороны. На этой фазе происходит осознание конфликтующими сторонами побудительных мотивов, то есть противоположности их интересов, целей, ценностей и т.д. Во второй фазе первой степени конфликт из скрытой стадии перерастает в открытую и выражается в различных формах конфликтного поведения.

Конфликтное поведение характеризует вторую, основную стадию развития конфликта. Конфликтное поведение — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Для вступления в эту стадию необходимо не только осознание своих целей и

интересов как противоположных другой стороне, но и формирование установки на борьбу, психологической готовности к ней. Конфликт интересов в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды и социальные группы не только не стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют. Продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений.

Первая фаза конфликтного поведения порождает тенденцию к усилению конфликта. Но она может стимулировать его участников к поиску путей разрешения конфликта. Назревающий перелом в развитии конфликта характерен для второй фазы конфликтного поведения. В этой фазе происходит как бы «переоценка ценностей». Дело в том, что до начала конфликта у сторон имелся определенный образ конфликтной ситуации, представления об оппоненте, его намерениях и ресурсах, о реакции внешней среды и т.д. Именно этот образ, то есть идеальная картина конфликтной ситуации, а не сама реальность является непосредственной психологической действительностью конфликтного поведения сторон. Но ход конфликтного взаимодействия мог существенно изменить представления сторон о себе, друг о друге и о внешней среде. Может также и то, что конфликтующие стороны или одна из них исчерпали свои ресурсы. Все это, как и многое другое, служит стимулом для выработки решения о стратегии и тактике дальнейшего поведения. Следовательно, фаза «переоценки ценностей» является вместе с тем и фазой «выбора». Конфликтующие группы могут выбирать следующие программы поведения:

- 1) достижение своих целей за счет другой группы и тем самым доведение конфликта до более высокой степени напряженности;
- 2) снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переведя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне;
- 3) искать способы полного разрешения конфликта.

Если выбрана третья программа поведения, наступает третья стадия в развитии конфликта – стадия разрешения.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба. Урегулированный конфликт способствует улучшению социально-психологических характеристик как отдельных групп, так и межгруппового взаимодействия. Он способствует сплоченности групп, повышает уровень идентификации их членов с общими целями и удовлетворенности в группе. Вместе с тем, он развивает уважительное отно-

шение к бывшим оппонентам, позволяет лучше понять их интересы, цели и побуждения.

Более наглядно этапы развития конфликта можно представить в виде схемы (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Этапы развития конфликта

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Все это лишней раз свидетельствует в пользу тщательного изучения руководителем конфликтных ситуаций и необходимости сделать все от него зависящее, чтобы наполнить отношения в коллективе гуманистическим содержанием, установить гармонию между материальными и духовными, общественными и личными интересами его членов.

5.2. Источники возникновения конфликтов

В этой связи пристального внимания заслуживают источники возникновения конфликтов. Причины межличностной конфронтации весьма разнообразны. Это, во-первых, недостатки, связанные с организацией труда, нормирования, использования моральных и материальных стимулов и т.д. Во-вторых, недоработки в сфере управленческой деятельности, подбора и расстановки кадров в соответствии с квалификацией и психологическими особенностями, неправильный стиль руководства и др. В-третьих, это трудности и напряженность, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

Распределение конфликтов по их причинам, как показали проведенные рядом авторов исследования, выглядят следующим образом:

- 52% из них обусловлены виной руководителей;
- 33% – психологической несовместимостью сотрудников;
- 15% – неправильным подбором кадров.

Подобного рода конфликты – это аномалии в жизнедеятельности коллективов, негативные проявления, противоречащие нормам взаимоотношений между людьми.

Довольно часто одной из главных причин конфликтности в производственном коллективе называют психологическую несовместимость, приводятся примеры деятельности людей в малых группах (экспедиции, геологические партии, летные экипажи и т.п.), находящиеся в условиях частичной или полной изоляции, и особенно в группах, действующих в экстремальных условиях. Результаты исследований, полученные в такого рода ситуациях, нередко переносятся на жизнь массовых коллективов, хотя действительными причинами конфликтов здесь чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда, в стиле руководства.

Вполне естественно, что конфликты, например, между руководителями и подчиненными никак не связаны с «психологической несовместимостью», если они обусловлены нетерпимым отношением последних к бесхозяйственности, бюрократизму, волоките, грубости и произволу со стороны руководителей. Это же относится и к конфликтам, возникающим вследствие недобросовестного отношения отдельных работников к труду, к указаниям руководителя, нарушениям дисциплины, режима труда и т.д.

Нередко отношения людей к объективным недостаткам в организации производства принимает различного рода «эмоциональные обложки». Недовольство внешним видом руководителя, его манерой вести себя, говорить, его общительностью или замкнутостью. Различными

проявлениями его личностных качеств может оказаться лишь таким «эмоциональным фоном», за которым скрываются довольно веские причины неудовлетворенности стилем его работы, формами и методами принятия им решений и т.д. Пример личного отношения руководителя к труду, внимательность к подчиненным и другие качества, равно как и выбор рациональных форм и методов контроля и управления, создают благоприятный «эмоциональный фон» и доверительное отношение подчиненных.

Нередко и неприязнь работника к своему коллеге по работе выражается в отрицательном отношении к его внешнему облику, одежде, прическе, манере поведения и т.п., что также является «внешним фоном» неудовлетворенности. По сути дела, подобное отношение может быть вызвано недисциплинированностью или недобросовестностью сослуживца, его отношением к труду, отсутствием у него необходимых деловых качеств, чувства товарищества и другими причинами, не относящимися к психологической совместимости.

Как показывают данные анализа межличностных конфликтов, в значительном большинстве они возникают по пустячным поводам. Подобно тому, как оброненная нечаянно искра может стать источником пожара, так и обидное слово, сказанное даже без злого умысла, способно породить затяжной конфликт. Если уж такое слово произнесено, то не лучше ли, не дожидаясь большой беды, встретиться и объясниться, предупредить возникшие ничтожные противоборства?

Трудно представить себе современного руководителя фирмы, учреждения и организации, который не понимал бы значения благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, ее подчас определяющего воздействия на конкретные результаты труда. К сожалению, однако, многие из них не доводят этого «понимания» до практических дел, до повседневных форм и методов общения с людьми.

Многие нежелательные конфликты порождаются личностью самого руководителя, особенно когда он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мстителен, не стесняется демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Бывает, что причина конфликта – беспринципность руководителя, ложное понимание единоначалия и администрирование, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными, черствость и равнодушие к их нуждам.

Многие конфликты обязаны своим происхождением руководителям-мастерам находить лазейки, обходить законы и незаметно делать все по-своему. Не проявляя к себе должной требовательности, они ста-

вят во главу угла свой личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности.

Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию с точки зрения психологической и найти верный выход из нее, неумение понимать образ мыслей других и учитывать в своих действиях непростительны в наше время. Ведь подчас нежелательные ситуации возникают, скажем, не потому, что руководитель сделал подчиненному замечание, а из-за того, в какой форме оно сделано. В таких случаях особенно сильна редакция кадровых работников. Множество конфликтов, появляющиеся на подобной основе, легко предупредить и устранить при минимальном внимании друг к другу, проявив некоторую терпимость и не поддавшись чувству обиды.

Некоторые руководители, как и вообще люди, не всегда осознают свои недостатки, которые очевидны для окружающих. Поэтому их поведение, представляющееся им самым целесообразным и справедливым, не воспринимается как таковое подчиненными, приводит к ухудшению социально-психологического климата и конфликтным ситуациям.

Руководителям, которым мешают видеть себя как бы со стороны преувеличенные представления о стиле власти следует повторить совет **Дж.М. Блэка** людям, находящимся в расцвете профессиональной карьеры: «проверьте, нет ли в вашем рюкзаке бомбы с часовым механизмом, которая может при определенных обстоятельствах взорваться». Бомбой он называет свойства психики личности, таящие в себе предпосылки разрушения контактов и разлад совместной деятельности.

Трезвая оценка своих способностей и достижений, умение замечать положительные и отрицательные реакции на свое поведение и определить их причины, откровенность и прямота помогают руководителю утверждать в коллективе деловую атмосферу, наладить с подчиненными и коллегами нормальные взаимоотношения. Это позволит предупреждать конфликтные ситуации, а в случае их возникновения — различить их характер и находить наиболее рациональные приемы действий по их преодолению, обуздывать собственные гнев и раздражительность, подавлять в себе желание припомнить все ошибки и просчеты провинившегося, приводить в поддержку своей позиции доводы рассудка, а не прибегать к средствам административного давления.

Если оценку внутриколлективных конфликтов как чего-то непременно отрицательного нельзя считать правомерной, то не меньшей ошибкой следовало бы признать и недооценку значимости бескомпромиссной борьбы с теми из них, что являются результатом несовершенства стиля работы, эмоциональной неудовлетворенности друг другом, недостаточной самокритичности людей. Способы предупреждения и устранения конфликтов связаны с их характером.

Прежде всего следует заметить, что ответственность за профилактику и их ликвидацию должны нести руководители коллективов. При умелой организации, связанной с этим далеко не всякая конфликтная ситуация заканчивается конфликтами, а когда он все же возникает, то большей частью устраняется без существенных потерь и в условиях сохранения сложившихся в коллективе контактов. Предпочтительнее, конечно, профилактика, своевременное осуществление мероприятий по ограничению вероятности конфликта и регулированию его развития в заданном направлении.

Конфликты, как и само общение, отличаются необычайным многообразием в зависимости от среды и вызывающих их причин, особенностей сталкивающихся сторон, их статуса в коллективе, скорости (быстротечные — остродинамичные и динамичные, затяжные — остростатичные и статичные). Руководителю приходится учитывать все эти обстоятельства, чтобы определить свое отношение к конфликту и найти приемлемый способ его разрешения.

Меры по преодолению конфликта подготавливаются с неременным учетом интересов сторон, находящихся в конфронтации. Для этого полезно свести их за круглым столом при участии третьего лица, выступающего в качестве арбитра. Согласованное решение может быть интегрированным или компромиссным, но главное — удовлетворяющим по возможности обе заинтересованные стороны.

Наибольшие шансы на успешное завершение усилий по поиску общеприемлемого решения появляются тогда, когда обстоятельства конфликта учитываются возможно более полно.

В управлении конфликтными ситуациями большое значение имеет целенаправленная работа по обеспечению психологической совместности членов коллектива. Важно считаться с тем фактором, что многие сами по себе достойные во всех отношениях люди бывают несовместимы друг с другом, необходимость тесного общения раздражает и вызывает у них отрицательные эмоции. Поэтому в группе следует стараться, по возможности, объединять людей, совместимых по нервно-эмоциональным и поведенческим реакциям, испытывающих друг к другу чувства доверия и уважения.

Однако по многим причинам не всегда удается сформировать только такие группы. Более того, тенденция к несовместимости людей и конфликты могут возникать и в благополучных коллективах при неумелом обращении с факторами психологического порядка.

При решении конфликта особое внимание должно уделяться его нравственной стороне. Своими действиями по его разрешению руководитель обязан помочь подчиненным жить на самой высокой отметке совести.

Польский писатель **Е. Мелибрда** писал, что большинство трудностей, проблем и конфликтов между людьми не могут быть разрешены с помощью уголовного кодекса или дисциплинарных предписаний. Они могут быть разрешены людьми лишь в процессе их повседневного общения. Но для решения проблем, возникающих в ходе общения, нужны знания о том, как правильно общаться.

Общение — это своего рода искусство, для овладения которым нужны, помимо знаний и опыта, определенные природные задатки. Здесь недостаточно одного ума — нужно быть еще и мудрым. Присущие нашему времени всепроникающий рационализм и быстрые решения не отрицают, а, напротив, стимулирует интерес к личности, отличающейся высоким интеллектом и многообразными ценностями ориентирами, в общении с которой приходится проявить мудрость.

Конечно, возможно разработать какие-то рецепты по организации общения в трудовых коллективах. Однако современный уровень развития управления и обслуживающих его наук, а также накопленный в коллективах довольно богатый опыт позволяет подойти к проблеме общения с некоторых методологических и методических, а не только эмпирических позиций и предложить приемлемые подходы к решению возникающих при этом задач.

5.3. Причины, порождающие конфликты в коллектива

Как отмечалось выше конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний.

Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Инциденты приводят к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие. Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих т.е. «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт «обрастает» новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают. Все это убеждает в том, что получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные». К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга. К «вертикальным» конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В «смешанных» конфликтах представлены и «горизонтальные» и «вертикальные» составляющие.

Конфликты, имеющие «вертикальную» и составляющую, т.е. «вертикальные» и «смешанные» конфликты, составляют в среднем 70—80%. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму конфликта. Поскольку подготовки подчиненным часто недостает, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание обычно компенсируется домыслами, преимущественно агрессивного характера. В результате конфликт усугубляется. Ясно, что работать руководителю в таких условиях, когда его распоряжение может привести к разжиганию конфликта, чрезвычайно: небольшую осторожность следует проявлять по отношению к «вертикальным» конфликтам и не давать себя вовлекать в те конфликты, в которых он не заинтересован.

Конструктивный конфликт бывает тогда, когда оппонента не выходят за ее рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрушение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и улучшению общения между ними.

Процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Первая трудность — это разногласия из-за несовпадения собственных рассуждений с рассуждениями другой стороны. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы факторов люди изымают те, которые подтверждают их взгляды, представления и убеждения, и не обращают внимания на те из них, которые ставят под вопрос их представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ним. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес люди испытывают раздражение и у них возникает желание компенсировать психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицатель-

ную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если они говорят ясно и прямо, их могут не услышать. Как часто кажется, что люди не обращают внимания на сказанные слова. Столь же часто и не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент могут быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

1) адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

2) открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

4) неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;

5) стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;

6) консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

7) излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

8) критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;

9) определенный набор эмоциональных качеств личности тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеперечисленными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, то есть при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например у руководителя различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например у руководителя образованной фирмы или предприятия – расширить дело, а у сотрудников – как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

Кроме того, как показывает отечественный и зарубежный опыт можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях, в частности:

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получить не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажется более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом

случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Упомянутый пример конфликта между линейным и штабным персоналом также возникает из-за взаимосвязанности задач. Мастера зависят от главных специалистов, так как нуждаются в их помощи при реализации технических решений, а руководители более высокого звена зависят от мастеров. Так как последние претворяют в жизнь идеи более высокого звена управления.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации, вообще, является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовме-

стимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных команд».

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности, но об этих типах речь пойдет немного дальше.

Но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

Так, причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании, сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организацией социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы — это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и для других. Взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза бе-

зопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной). Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Основные причины возникновения конфликтов в фирме

Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

Кроме перечисленных выше, причинами конфликтов обычно являются недостатки в организации производства и управления (рис. 5.4), что также включает: неблагоприятные условия труда; несовершенную систему оплаты труда; недостатки в организации труда; сверхурочные работы; упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине); необеспеченность заданий ресурсами; несоответствие прав и обязанностей; отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции; низкий уровень трудовой и

исполнительной дисциплины; конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта – это прежде всего устранение недостатков, причин к нему приведших. А поскольку причины эти – объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства. И деловое решение конструктивных конфликтов – одни из путей развития организации. Поэтому в творческих, продуктивно работающих коллективах ценятся сотрудники, прямо указывающие на недостатки.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель видит обычно лучше, чем свои ошибочные действия.

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителя, приводящих к деструктивным конфликтам. На рис. 5.5 приведена несколько другая схема классификации причин конфликтов.



Рис. 5.5. Схема классификации причин конфликтов

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три направления: нарушения служебной этики, нарушения трудового законодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушения служебной этики. Сюда относятся:

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных, невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от собственного, зажим критики.

Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношений людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен, кроме всего прочего, и своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: «Если двое со всеми согласны, то один из них — лишний»;

- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя (и вообще работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций);
- критика, принижающая достоинства человека.

Речь идет о нарушениях как духа, так и буквы законодательства о труде. К сожалению, имеют место и те, и другие: и попытки действовать самостоятельно, не считаясь с законами, и нарушение формальных процедур. Нарушений второго рода намного больше. Происходят они из-за правовой безграмотности руководителей. Значительная часть таких случаев связана с увольнением работников по инициативе администрации. По статистике судьи, более чем в половине случаев обжалования уволенными работниками решения об увольнении, восстанавливают их на работе. Именно здесь руководителям нужно быть особенно внимательными.

Несправедливая оценка руководителем подчиненного. Проявление несправедливой оценки руководителем подчиненных довольно разнообразны. Приведем некоторые из наиболее часто встречающихся:

- ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;
- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- устранение оклада, нарушающего баланс «вклад-оклад»;
- приглашение работника «со стороны», когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих сотрудников уверенность в своих шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;
- руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;
- огульная критика группы подчиненных. Такая критика неконкретна, т.е. каждый может посчитать, что уж к нему-то она не относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненными и сплачивает группу обвиняемых против обвинителей;
- нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий. В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от его старания отрицательная оценка predetermined, а в результате — взаимное раздражение. Именно из-за нечеткости заданий получили широкое распространение утверждения подчиненных о руководителях, которые «не знают, чего хотят», и встречные претензии руководителей о «бестолковости» подчиненных;
- недооценка руководителем разъяснительной работы;

Недостаток разъяснений, неинформированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная.

5.4. Классификация конфликтов в трудовых коллективах

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат оппоненты, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные.

К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, между формальными и неформальными коллективами и т.п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Взаимное переплетение внутриорганизационных отношений на практике при-

водит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе те и другие элементы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие его неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Если участники конфликта прячут его от посторонних глаз, или конфликт еще не «созрел», что, понятно, затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является скрытым; в противном случае считается открытым. Поскольку открытый конфликт находится под контролем руководства, он менее опасен для организации; скрытый же может незаметно подтачивать ее основы, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в управлении понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации.

Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и пр.

Имеющие место различия во взглядах и оценка составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны.

В организациях объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют деловую основу.

Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, он становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов, управляемых ими. Любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижают окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников. Выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или не вольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими.

К ним относятся:

- демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициатором споров, в которых проявляют излишние эмоции;
- ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритических относящихся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;
- неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;
- сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах.

По длительности протекания конфликты можно подразделять на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются.

Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и степень их влияния на жизнь коллектива. В этом случае говорят о лихорадящих организацию конфликтах и разрушительных для коллектива противоречиях. Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива, то различают конфликты дающие осложнения (так называемый послеконфликт) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств и др. Очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности «сохранить лицо», ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопонима-

нию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив субъективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Приятное решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной поведение коллег неприемлемым.

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы, конфликты бывают трех видов: конфликт «плюс-плюс» (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт «минус-минус» (оба варианта нежелательны); конфликт «плюс-минус» (сталкиваются хороший и плохой варианты).

В практике работы фирм и предприятий существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Основные типы конфликтов, возникающих в фирме

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному в предыдущих разделах. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других конфликтов. Он может принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, начальник службы размещения Отеля может требовать, чтобы сотрудник службы размещения всегда находился у стойки и предоставлял клиентам информацию и услуги. Позже начальник может высказать недовольство

тем, что сотрудники слишком много времени уделяют времени клиенту и не успевают выполнять свои остальные обязанности. В свою очередь, сотрудник воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. В качестве дополнительного примера можно привести ситуацию с одновременным требованием повышения качества со стороны одного управляющего и количества просьб со стороны другого управляющего. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, а во втором случае в результате нарушения принципа единоначалия. Необходимо отметить тот факт, что внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования ученых показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. Вполне вероятно, что кто-то один будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Человек, рассуждающий таким образом и мнение которого отличается от мнения группы, может принимать проблемы фирмы близко к сердцу. В итоге вышеуказанная ситуация может стать источником конфликта только потому, что мнение человека одного отличается от мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и проце-

дуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах сотрудников организации. В этом случае группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю, и возможно снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться ответить снижением производительности. Ярким примерам межгрупповых конфликтов можно отнести затяжные конфликты между профсоюзом и администрацией. К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между штабным и линейным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. Такая ситуация может сильно обостриться, если соответствующие меры не будут приняты. В итоге конфликт будет носить дисфункциональный характер. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах производства.

Все вышеперечисленные типы конфликтов являются организационными, т.е. протекают они в рамках организационно обособленных структурных образований (предприятия и их подразделения) и являются следствием организационного регламентирования деятельности личности.

Социальные конфликты — высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп. К этой группе относятся: межгосударственные, этнические, межнациональные конфликты и т.д.

Конструктивные конфликты имеют преимущество позитивные последствия для группы и личности.

Деструктивные конфликты преимущественно разрушают организации, в которых они происходят.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате подготовки учебного пособия предложены основные направления по совершенствованию мотивации труда, а также принципы и особенности материального вознаграждения.

1) Анализ опыта мотивации и стимулирования труда показал, что факторы мотивации, методы, механизмы, которые использовались людьми на протяжении веков, могут иметь место и в современной практике управления персоналом.

Проанализированные авторами подходы к мотивации труда позволили сделать вывод о том, что в разные периоды времени, в зависимости от социальной, политической и экономической ситуации в стране с разной степенью глубины и интенсивности шло наращение знаний в области мотивации, но каждый период по своему обогатил науку разработками в области мотивации. Так, во второй половине XX века приращение знаний шло преимущественно интенсивным путём, за счёт расширения тематических областей и появления новых направлений исследований, а не за счёт теоретического углубления проблемы.

2) Идеи о мотивации можно объединить в три группы по принципу того, какой фактор руководитель предприятия видит приоритетным в основе мотивации: 1. Идеи и теории, преимущественно опирающиеся на психологические факторы мотивации. 2. Идеи и теории, опирающиеся на экономические факторы мотивации. 3. Идеи и теории, в основе которых – социальные факторы.

3) Анализ вариантов трактовки сущности мотивации, данных предшественниками, позволил авторам учебного пособия дать уточненные понятия мотивации. Мотивация труда – это побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей, целью которой является достижение в процессе труда либо целей организации, либо целей работника или совместное достижение целей работника и организации. В основе мотивации труда – мотивы и стимулы как связанные с процессом труда, так и не связанные с ним, находящиеся вне него.

Мотивация представляет собой циклический процесс, основные звенья которого: потребность-интерес-(стимул)-мотив-выполнение работы-удовлетворение/неудовлетворение потребности.

Этот процесс не замыкается на последней стадии данной цепи, и так как спектр потребностей не ограничен, ситуация повторяется снова. Согласно теории циклов, процесс мотивации проходит несколько стадий, и роль менеджера, его роль в управлении мотивации труда за-

висит от того, какая конкретно стадия актуальна в данный момент для работника.

4) Мотивация – проблема не только экономическая, но и психологическая, так как отношение к труду определяется не только экономическими факторами, стимулирующими труд, но и совокупностью нравственных и психологических установок, которыми руководствуется работник. Практически это выражается в различном восприятии одних и тех же факторов, по-разному реагируя на них. Поэтому личные установки (убеждения, свойства личности и пр.) необходимо учитывать в практике управления персоналом и мотивации труда.

5) Особенности содержания и организации труда на предприятии оказывают существенное влияние на мотивацию труда персонала.

6) Анализ анкетного опроса, проведённого авторами на предприятиях, позволил сделать вывод о том, что мотивация труда в большинстве из них недостаточно эффективна, не уделяется внимание основным мотивационным факторам; условия труда, моральное и материальное стимулирование, психологический климат – не занимают должное место в практике управления персоналом.

Значительные резервы мотивации труда на предприятии скрыты в таких факторах, как материальное вознаграждение, моральное стимулирование, продвижение по службе и ротация персонала, условия труда, психологический климат, возможность самореализации и пр.

7) На многих этапах развития производстве в основе оплаты труда работников был гарантированный должностной оклад, размеры которого определялись штатным расписанием и напрямую зависели от квалификации, должности и фактически отработанного времени. Премирование осуществлялось за выполнение установленных планов по разным направлениям работы. Проанализировав принципы оплаты труда и премирования, авторы пришли к выводу, что такой подход к материальному вознаграждению слабо мотивировал труд данных работников. По результатам анкетного опроса, взаимосвязь между уровнем (достаточно высоким) оплаты труда и конечными результатами работы практически отсутствует, и материальное вознаграждение не выполняет в достаточной степени стимулирующую функцию.

8) По мнению авторов, для того, чтобы материальное стимулирование выполняло мотивационную функцию, необходимо усилить роль переменной части вознаграждения, а постоянная часть вознаграждения (базовый уровень оплаты труда) должна зависеть от: а) индивидуальных характеристик работника (возраст, наличие степени, звания и пр.); б) нервно-психических и физических нагрузок, актуальных для конкретного рабочего места; в) квалификации; г) ответственности за

средства труда, результаты труда и безопасность; д) влияния на работников факторов окружающей среды.

9) Постоянная часть вознаграждения может служить стимулом эффективного труда, если при оплате труда использовать тарифную сетку, причём важно то, как дифференцируются разряды в тарифной сетке, каков должен быть разрыв в оплате труда самой низкооплачиваемой работы и оплаты труда руководителя предприятия.

В ранних трудах по управлению как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта — условие не только невозможное, но и нежелательное. В данном учебном пособии раскрывается природа конфликтов в организациях, методы управления ими и влияние конфликтов на мотивацию труда персонала.

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Следует отметить, что наличие множества конфликтов, конфликтных ситуаций и в значительной степени влияет на результаты мотивации труда персонала организаций, предприятий, компаний и фирм.

Изложенные в учебном пособии материалы не подлежат защите кандидатских или докторских диссертаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: учебное пособие. Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1999. 224 с.
2. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник для студентов вузов / Под ред. Адамчука В.В. М.: Финстатинформ, 1999. 431 с.
3. Акио Морита. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1992.
4. Амосов Н. Реальности, идеалы и модели // Наука и жизнь. 1989. № 5.
5. Андреев А.Г. и др. Государственная политика и высшее образование. М.: ВАВТ, 1999.
6. Аникеев С.Д. Политика доходов и заработной платы: учебное пособие. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1999. 100 с.
7. Архипова Т.Г. и др. История государственной службы в России XVIII века. М.: РГГУ, 2001.
8. Атаманчук С.Г., Матирко В.И. Государственная служба: кадровый потенциал. М.: Дело, 2001.
9. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Ж. Кадры предприятия. М., 2002. № 27.
10. Беляева И.Ф. Зачем мы работаем? // Человек и труд. 1991. № 6. С. 25–29.
11. Беляева И.Ф. Материальное стимулирование в новом хозяйственном механизме // Социологический исследования. 1989. № 3.
12. Бехтерев В.М. Рациональное использование человеческой энергии в труде // Труды 1-й Всероссийской инициативной конференции по НОТ. Вып. 1. М., 1921.
13. Бобков В.Н. Проблемы оценки уровня жизни населения в современной России. М.: Всероссийский центр уровня жизни, 1995. 259 с.
14. Бобков В.Н. Распределение доходов в рыночной экономике: учебное пособие. М.: Всероссийский центр уровня жизни, 1997. 90 с.
15. Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой: учебное пособие. Самара: Самарск. гос. экон. акад., 1996. 95 с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Гардарика, 1998. 528 с.
17. Влияние кар и наград на поведение человека // В кн.: Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество: пер. с англ. М.: Политиздат, 1992.

18. Волгин Н.А. Один к трём: кто больше? // Человек и труд. 2000. № 7. С. 71–73.
19. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. Анализ, проблемы, решения. М.: Экзамен, 2003.
20. Волгин Н.А., Плакся В.И., Цювх С.А. Стимулирование производительного труда. Брянск, 1995.
21. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. 255 с.
22. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001.
23. Гастев А.К. Поэзия рабочего удара. М., 1971.
24. Герчиков В., Колобов А. Управленческая команда и мотивация работников. 1993. № 3.
25. Гонтмахер Е.Ш. Экономические основы социальной политики в условиях реформ (вопросы методологии, теории и практики): Автореф. дис. доктора экон. наук. М., 2000. 45 с.
26. Государственная кадровая политика и механизм её реализации. Курс лекций. М.: РАГС, 1998.
27. Государственная служба // Научно-политический журнал. М.: РАГС, 2003. № 1 (21).
28. Государственная служба: политология, экономика, история страноведение, реформа, образование. М.: Дело, 2000.
29. Государственная служба: проблемы повышения эффективности управления. М.: РАГС, 2000.
30. Грехем Д. Скотт. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
31. Дементьев Е.М. Фабрика, что она дает населению, и что она у него берет. М., 1893.
32. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях (Психолого-акмеологические основы). М.: МААА, 1998. 178 с.
33. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. М.: Высшая школа, 1989.
34. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. 512 с.
35. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. 512 с.
36. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М.: Изд-во РАГС, 2000.
37. Зинин В.А. Мотивация труда: содержание и формы осуществления в рыночных условиях: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 1993.
38. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 512 с.
39. Как работают японские предприятия: пер. с англ. М.: Экономика, 1993.
40. Катульский Е.Д. Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики. 1997. № 2. С. 92–102.
41. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М.: Профиздат, 1984.
42. Клепцов М.Я. Информационные системы органов государственного управления. М.: РАГС при Президенте РФ, 1998.
43. Климов Е.А., Носкова О.Г. История психологии труда в России. М.: Изд-во МГУ, 1992.
44. Кодекс законов о труде Российской Федерации: с изм. и доп. на 15 августа 1999 г. М.: Проспект, 1999. 95 с.
45. Кокин Ю.П. Основы политики доходов и заработной платы на перспективу // Человек и труд. 2001. № 1. С. 82–85.
46. Кокин Ю.П. Развитие стимулов к труду и целевая направленность централизованного регулирования заработной платы в 80-е годы // В кн.: Актуальные вопросы совершенствования тарифной системы. М.: НИИ труда, 1982.
47. Кокорев И.А. Организационный механизм мотивации персонала: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 1997.
48. Кокорев И.А. Организационный механизм мотивации персонала: Диссертация канд. экон. наук. М., 1997. 153 с.
49. Концепция государственной службы и кадровой политики. М.: РАГС, 2002.
50. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
51. Кчеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: ТЕИС, 1999. 88 с.
52. Ладанов И.Д. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. 1998. № 8.
53. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. М.: Наука, 1996. 112 с.
54. Лебедева И.П. Японские корпорации: стратегия развития. М.: РАН, 1995.
55. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и сознание // Мотивы и сознание в поведении человека. М., 1966.

56. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., 1971.
57. Литвинов Н.П. и др. Стиль исполнения управленческой должности. СПб.: ЛИНЭЛ-Н, 2003.
58. Ломов Б.Ф. Методические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
59. Ляи Ж.-М. Система Тейлора и физиология труда. М., 1924.
60. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1998.
61. Маслоу Абрахам Гарольд. Дальние пределы человеческой психики: пер. с англ. А.М. Татлыдаевой. СПб.: Издат. группа «Евразия», 1997.
62. Мастенбург У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996.
63. Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 23 апреля 1985 г. М.: Политиздат, 1985.
64. Маусов Н.К., Кокорев И.А., Ламскова О.М. Мотивация и карьера персонала. М., 1998. 471 с.
65. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. 504 с.
66. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. Ч. 4.
67. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
68. Мухамбетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата: Гылым, 1991.
69. Носкова О.Г. История психологии труда в России (1917–1957): учебное пособие / Под ред. проф. Е.А. Климова. М.: Изд-во МГУ, 1997. 334 с.
70. О’Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмами. М.: Прогресс, 1980.
71. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учебное пособие. М.: Юристъ, 1996.
72. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. М.: Изд-во Саратовского университета, 1991. Часть 1.
73. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.
74. Омаров А.М. Управление: искусство общения. М.: Советская Россия, 1990.
75. Организация государственной службы: проблемы теории и практика. М.: РАГС, 2000.
76. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: сокр. пер. с англ. М., 1984.
77. Пикулькин А.В. Система государственного управления: учебник. М.: Закон и право, 1999.
78. Политика доходов и заработной платы: учебник / Под ред. П.В.Савченко и Ю.П.Кокина. М.: Юристъ. 456 с.
79. Предыбайлов В. Особенности трудовой мотивации работников железнодорожного транспорта // Российский экономический журнал. 1999. № 5–6. С. 58–64.
80. Психология в управлении: Сборник / Составитель А.М. Зимичев. Л.: Лениздат, 1983.
81. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 1998. 279 с.
82. Пушкарев Н.Н. Конфликтология: учебное пособие для ВУЗов. М.
83. Пушкарев Н.Ф. и др. Управление персоналом современной фирмы: учебное пособие / Н.Ф. Пушкарев, С.Е. Лакутин, Н.Н. Пушкарев. М.: Хронограф, 1999. 272 с.
84. Реформа государственной службы России. История политики реформирования с 1992 по 2000 год. М.: Весь Мир, 2003.
85. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда: учебник для студентов вузов. М.: Изд-во МИК, 1999. 336 с.
86. Симоненко Н.Н. Мотивация комплексной производительности в условиях диверсификации производства: Автореф. дис. докт. экон. наук. М., 1993.
87. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала // Ж. Финансовый директор. М., 2004. № 24.
88. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учебное пособие. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1995.
89. Стаканова О.В. О структуре трудового потенциала // Социологические исследования. 1981. № 2.
90. Сухарев В. Этика и психология делового человека. М.: Гранд, 1997.
91. Тимофеева Л.Н. Политическая власть: проблемы реализации в системе госслужбы // Становление госслужбы в России и подготовка высшего административно-управленческого персонала. М., 1998.
92. Тихомиров Ю.А. Государство на рубеже столетий // Государство и право. 1997. № 1.

93. Торгова Л.В. Совершенствование организации оплаты труда в современных условиях хозяйствования на примере предприятий бытового обслуживания населения: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 1992.
94. Тощенко Ж.Т. Социальные резервы труда. М.: Политиздат, 1989.
95. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, Лтд, 1995.
96. Трудовое законодательство России. 1997–2000 гг.: Сб. федер. законов и иных норматив. правовых актов РФ. В 2-х т. / Сост.: Орловский Ю.П., Терпугова Е.М. М.: ГОРОДЕЦ, 2000.
97. Туган-Барановский М. Русская фабрика в прошлом и настоящем. М.: Московский рабочий, 1922.
98. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Флинта, 1998.
99. Уваров М.С., Лялин Л.М. Охрана жизни и здоровья работающих. Систематическое изложение профессиональной гигиены. М., 1907.
100. Указы Петра Великого, имп. СПб., 1780.
101. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. М., 2000.
102. Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М.: Колос, 1993.
103. Хоскинг А. Курс предпринимательства: практическое пособие: пер. с англ. М.: Междунар. отношения, 1993.
104. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти (социологический анализ). М.: МПСИ, 2000.
105. Цветкова Г.А. Состояние и трансформация мотивации трудовой деятельности в условиях перехода к рынку: Автореф. дис. канд. социол. наук. М., 1994.
106. Чернышевский Н.Г. Антропологический принцип в философии // Полн. собр. соч.: В 15-ти т. Т. 7. М., 1950.
107. Чиканова Л.А. Государственные служащие. М., 1998.
108. Чирков В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации. Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 1985.
109. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике: Монография / Науч. ред. С.А. Ленская. Волгоград: Перемена, 1995. С. 15.
110. Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. Минск: Амалфея, 1996.
111. Щеглов А.Л. Профессиональная гигиена или гигиена умственного и физического труда. СПб., 1877.
112. Щербаков А.И. Соотношение темпов роста производительности труда и его оплаты в условиях перехода к рыночной экономике (на примере промышленности): Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 1992.
113. Эффективность государственного управления / Под ред. С.А. Батчиков и С.Ю. Глазьев. М., 1998 (пер. с англ.).
114. Эффективность государственного управления: пер. с англ. / Общая редакция С.А. Батчикова и С.Ю. Глазьева. Москва, Фонд «За экономическую грамотность» // Российский экономический журнал, издательство АО «Консалтбанк», 1998.
115. Эффективность государственной власти и управления в современной России / Под ред. Игнатов В.Г. Ростов-на-Дону, 1998.
116. Ярыгин С.В. Особенности управления персоналом коммерческого банка (методические и организационные основы): Дис. ... доктора экон. наук. М., 1999.
117. Harvard Business Review. 1988. № 4.
118. Tosi, Henry L. Managing organizational behavior / Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carrol. 3rd ed., 1995. p. 216.

**АНКЕТА ОПРОСА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ПРОБЛЕМАМ МОТИВАЦИИ ТРУДА ***

Уважаемый коллега!

Кафедра разрабатывает более эффективные подходы и методы мотивации труда на предприятии. Они должны в большей мере заинтересовать работников в результатах своего труда, полностью реализовывать имеющийся интеллектуальный потенциал и свои способности, также способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Ответив на предложенные в анкете вопросы, Вы в значительной степени сможете решить данную проблему. В этой связи необходимо отметить (•) те ответы на приведенные вопросы, которые соответствуют Вашей точке зрения. Заранее признательны за откровенные ответы!

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Да
- Не совсем
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Если не удовлетворены тем, что Вас не устраивает в Вашей работе?

- Работа не интересная
- Работа не престижная
- Низко оплачивается
- Работа не соответствует полученной специальности
- Другое (напишите) _____

3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?

- Моя квалификация выше, чем этого требует работа
- Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
- Моя квалификация ниже, чем этого требует работа
- Затрудняюсь ответить

4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

- Очень хороший
- Нормальный

* Анкета разработана кафедрой РАГС при Президенте РФ.

- Удовлетворительный
- Неудовлетворительный
- Затрудняюсь ответить

5. Какие стороны профессиональной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

- Возможность приносить пользу обществу
- Возможность творчески работать
- Возможность руководить коллективом
- Возможность реализовать себя в данной области
- Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)
- Возможность работать без ущерба для здоровья
- Возможность служебного роста
- Стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- Другое (напишите) _____

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

- Да
- Нет
- Когда как
- Затрудняюсь ответить

7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда?

- Да
- Нет
- Зависит премия
- Затрудняюсь ответить

8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?

- Да, всегда знаю
- Знаю иногда
- Не знаю никогда

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

- Да, в полной мере
- Частично, более 50% имеющегося потенциала
- Частично, менее 50% имеющегося потенциала
- Затрудняюсь ответить

10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

- Низкий оклад

- Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом
- Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)
- Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе
- Другое (напишите) _____

11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?

- Вполне
- В основном
- Не удовлетворен

12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:

- Хорошие
- Удовлетворительные
- Плохие
- Затрудняюсь ответить

13. Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, как:

- Монотонность, однообразность
- Неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)
- Высокая степень ответственности за принимаемые решения
- Боязнь совершить ошибку
- Частые конфликтные ситуации
- Длительная работа на компьютере
- Частая работа в режиме сверхурочного времени
- Другие негативные факторы (напишите) _____

14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

- Очень хорошо
- Нормально
- Удовлетворительно
- Неудовлетворительно
- Затрудняюсь ответить

15. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

- Достаточно часто

- Иногда
- Редко
- Практически никогда
- Затрудняюсь ответить

16. Укажите Ваш возраст:

- 18–25 лет
- 26–40 лет
- 41–55 лет
- старше 55 лет

17. Отметьте, кто Вы?

- Руководитель высшего звена управления
- Руководитель отдела, подразделения
- Специалист отдела, подразделения
- Работник низового звена
- Другая специальность (напишите) _____

Благодарим за участие в опросе.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В целях повышения эффективности работы предприятия, активизации персонала на достижение более высоких результатов:

1. Утвердить «Положение о материальном вознаграждении работников».

2. Установить, что ответственными за реализацию указанного «Положения» являются руководители подразделений и отделов, дирекция по работе с персоналом, планово-экономический отдел в лице: _____;

3. Планово-экономическому отделу (в лице _____) разработать и внести в месячный срок на утверждение Дирекции предложения по ставкам оплаты труда всех категорий работников предприятия с учётом базового уровня, а также её изменения в зависимости от изменения категории;

4. Поручить секретариату Дирекции довести настоящее распоряжение до руководителей всех отделов и подразделений предприятия;

5. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на Службу по работе с персоналом в лице _____.

Директор предприятия

/ _____

Положение о материальном вознаграждении работников предприятия

1. Общие положения

1.1. Материальное вознаграждение работников предприятия состоит из базового уровня материального вознаграждения и переменной части материального вознаграждения.

1.2. Работникам предприятия, кроме материального вознаграждения может предоставляться дополнительное вознаграждение в виде социальных выплат и льгот.

2. Базовый уровень материального вознаграждения

2.1. Базовый уровень оплаты состоит из заработной платы, надбавок и компенсаций за особые условия труда

2.2. Базовый уровень устанавливается в зависимости от: индивидуальных характеристик работника (наличия звания, степени, результатов аттестации, места и должности предыдущей работы, наличия наград, грамот); квалификации; наличия ответственности за результаты труда, средства труда и безопасность.

Базовый уровень оплаты труда устанавливается согласно 20-разрядной тарифной сетке предприятия.

2.3. Ставки по оплате труда имеют соответствующие вилки (минимальная и максимальная ставка для данной категории), причём, максимальный разрыв «вилки» для каждой категории работников составляет трехкратный размер. То есть, для каждой категории возможно трехкратное превышение заработка самого низкооплачиваемого работника и работника, оплата которого в данной группе самая высокая.

2.4. Минимальная заработная плата (1 разряда тарифной сетки) составляет 10-кратный минимальный месячный размер оплаты труда, принятый в стране на день расчёта заработка.

2.5. Изменение размера оплаты труда в рамках базового уровня пересматривается ежеквартально по результатам аттестации.

3. Переменная часть материального вознаграждения

3.1. Возможны следующие виды переменной части вознаграждения в зависимости от особенностей работы конкретного подразделения предприятия:

- дополнительное материальное вознаграждение за высокие индивидуальные результаты;

- дополнительное материальное вознаграждение на группу работников за показатели работы отдела, подразделения предприятия;
- дополнительное материальное вознаграждение по результатам работы предприятия в целом;
- участие в прибыли в соответствии с оценками финансовых показателей предприятия.

Доля переменной части материального вознаграждения не должна превышать 50% общего заработка работника предприятия.

4. Дополнительное материальное вознаграждение

4.1. Работнику, добросовестно выполняющему свои обязанности, могут предоставляться следующие социальные льготы и выплаты:

- оплата транспортных расходов, проездного билета;
- оплата расходов на питание;
- оплата обучения, повышения квалификации;
- оплата медицинского и стоматологического обслуживания;
- оплата содержания детей в детских садах; загородные поездки, пикники;
- оплата санаторно-курортного оздоровления;
- культурно-массовые мероприятия.

4.2. Доля в оплате этих социальных мероприятий определяется руководством предприятия.

Директор по работе с персоналом / _____

Встречи с руководителем.

Дата начала работы: _____

Имя: _____

в течение первого дня работы:

_____ Встретиться с сотрудником на его/ее рабочем месте
 _____ Провести сотрудника по помещениям офиса/бара/ресторана, и т.д. и рассказать об их работе _____ Познакомить с коллегами и всеми сотрудниками, с которыми предстоит работать новому сотруднику _____ Показать рабочее место _____ Представить руководству _____ Представить «напарнику» (если таковой имеется) _____ Познакомить с должностными инструкциями и обсудить поставленные задачи _____ Предоставить учебное пособие «Работа ресторана» (только директорам или менеджерам)

Познакомить с правилами и и процедурами:

_____ Часы работы и график работы _____ Дни выдачи зарплаты _____ Чаевые _____

_____ Испытательный срок для нового сотрудника (аттестация работы через 90 дней) _____ Правила проведения аттестации _____ Отпуска/праздники _____ Больничные листы (процедура оплаты) _____ Прочие льготы (50% скидка на проявку и печать фотографий, обучение, и т.д.) _____ Требования к одежде/униформа _____ Использование телефона _____ Питание (где и как) _____ Правила безопасности _____

в конце дня:

_____ Поинтересуйтесь о впечатлениях нового сотрудника и его инструктора _____ Еще раз уточните с новым сотрудником требования к работе _____

Дата проведения занятия «Ориентация по компании» _____

Мы обсудили все указанные выше положения и я получил(а) о них четкое представление. Если у меня возникнут вопросы, я знаю, что в любое время могу задать их моему инструктору или менеджеру.

Подпись нового сотрудника _____

Подпись инструктора _____

Учебное издание

Волгина Ольга Николаевна
Пушкарев Николай Николаевич
Матвеев Антон Алексеевич

**МОТИВАЦИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

Подписано в печать 01.10.2007
Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «Ньютон7С»
Объем 9,75 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 115