

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИИ  
ПО МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По материалам журнала «Управление персоналом»

# СОДЕРЖАНИЕ

- Тема 1. МОТИВАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ**
- Тема 2. РАННИЕ ВЗГЛЯДЫ НА ПРИРОДУ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА**
- Тема 3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**
- Тема 4. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**
- Тема 5. ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЙ Б.Ф. СКИННЕРА**
- Тема 6. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**
- Тема 7. КОНТРОЛЬ И МЕРЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**
- Тема 8. ФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ**
- Тема 9. ЛЬГОТЫ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ**
- Тема 10. СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**
- Тема 11. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.**
- Тема 12. МОТИВИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА**
- Тема 13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**
- Тема 14. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**
- Тема 15. МОТИВАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО**
- Тема 16. ЭФФЕКТИВНАЯ САМОМОТИВАЦИЯ**
- Тема 17. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ**

## **Тема 1. МОТИВАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ**

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

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

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

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

- ***добросовестное выполнение порученной работы;***
- ***лояльность к организации;***
- ***инициативность и творческое отношение к делу;***
- ***принятие правил и норм, действующих в организации;***
- ***ГОТОВНОСТЬ в случае необходимости идти навстречу организации (руководству);***
- ***гибкость и желание обучаться и развиваться.***

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

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

***Контракт между индивидом и организацией называется психологическим, так как в значительной части эти ожидания нигде не записаны и даже не проговариваются.***

Однако, хотя требования сторон не зафиксированы в официальных документах, психологический контракт способен реально влиять на поведение работника. В любой момент каждой стороной могут быть отмечены как реализующиеся, так и не реализованные ожидания, при этом каждая сторона имеет свой минимально приемлемый уровень их реализации. Если одна из сторон приходит к заключению, что реализация ее ожиданий и потребностей ниже минимально приемлемого уровня, то она рассматривает это как нарушение контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 1-5).

**Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны**

## организации

### Со стороны работника

- Увольнение из организации или поиск нового места работы
- Снижение рабочих показателей
- Ухудшение трудовой дисциплины
- Снижение удовлетворенности работой и организацией
- Работа спустя рукава

### Со стороны организации

- Увольнение работника
- Понижение в должности
- Перевод на другую работу
- Пересмотр уровня оплаты труда
- Отказ в продвижении по служебной лестнице
- Лишение льгот

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

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

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

## Тема 2.

### РАННИЕ ВЗГЛЯДЫ НА ПРИРОДУ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

*Итак, ранние подходы:*

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

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

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

### НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Ф. ТЕЙЛОРА

**Отец научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-**



1915)

Наиболее мощное влияние на представления руководителей о природе трудовой мотивации персонала оказали идеи, высказанные Фредериком Тейлором в начале XX века. Тейлор утверждал, что самым большим несчастьем, от которого страдают как хозяева фабрик и заводов, так и рабочие, является недостаток рвения, отсутствие желания трудиться с полной отдачей, сознательно медленная работа с целью снизить дневную выработку, «солдатская работа». Тейлор ставил перед собой высокие цели: «Уничтожение «прохлады» и различных причин медлительности в работе, - писал он, - должно настолько понизить издержки производства в промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях с нашими соперниками».

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

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

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

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

В чем же состоит система «научного управления»?

Вот пять шагов для выработки научного фундамента, предложенные Тейлором.

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

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

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

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

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

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

***Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:***

***1 Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.***

***2 Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы.***

***3 Обучение работников рациональным приемам работы.***

- 4. Отбор наиболее подходящих работников.** Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников. Кроме выносливости и сообразительности (способность понимать простые приказы начальника), он выбирал людей с высокой денежной мотивацией (как говорил сам Тейлор, «жадных до денег»).
- 5. Усовершенствование орудий труда.**
- 6. Создание наилучших условий труда.**
- 7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.**
- 8. Система учета количества выполненной работы.**
- 9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.**

**Ю. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.**

**Система научной организации труда помимо идеи рационально выполнения работ в значительной степени направлена на повышение трудовой мотивации работника.** Эта задача решалась, с одной стороны, через учет мотивации при отборе работников (поиск работников, заинтересованных в повышении заработка, готовых для этого работать интенсивнее), а с другой - за счет более четкой увязки результатов труда и получаемого денежного вознаграждения. Особое значение Тейлор придавал своевременному доведению до работников информации о требованиях к их работе: что они должны сделать за рабочую смену, что сделали, какая зарплата им полагается за сделанное.

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

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

Хотя подходы Тейлора приводили к значительному росту производительности и зарплаты, рабочие и профсоюзы выступали против тейлоризма, поскольку они опасались (не без оснований), что более напряженная и быстрая работа приведет к массовым увольнениям.

#### ***Проблемы, связанные с использованием данного метода.***

Так и было: действительно предприятия, использовавшие тейлоровские методы «научного управления», очень быстро приходили к необходимости, как говорят сегодня,

**1. «оптимизировать численность персонала».** В 1912 году сопротивление тейлоризму вызвало забастовку на *Watertown Arsenal*, и Тейлора даже вызвали в Конгресс, чтобы он дал объяснения своих идей и методов работы.

Другим отрицательным последствием «научного подхода к управлению» явились **2. отрицательные эмоции, переживаемые работниками, для которых «научная организация труда» означала выполнение простейших операций** вроде единственного действия - нажатия ногой на рычаг пресса или окунания детали в чан с краской. От того, что эти операции выполнялись самым оптимальным способом, рабочему, которому приходилось производить такое действие изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год, веселее или интереснее не становилось.

Было замечено, что по мере профессионального роста у работников часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы. Человек начинает испытывать скуку и неудовлетворенность, если он **3. не имеет возможности реализовать свои способности, проявить самостоятельность, смекалку и знания в своем труде.** Это негативно отражалось на трудовой и исполнительской дисциплине, вело к росту текучести кадров, проявлялось в снижении качества работы и т.п.

Можно реально выявить и увидеть **экономии издержек за счет эргономического подхода** однако рука об руку с экономией следуют и побочные эффекты в виде **снижения качества, повышения уровня прогулов, текучести кадров и снижения удовлетворенности персонала.**

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

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

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

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

- 1. Дружеские связи, неформальные отношения,*** которые устанавливают работники с товарищами по работе в процессе труда.
- 2. Внимание руководителей к подчиненным*** и то, насколько они позволяют им влиять на рабочую ситуацию.
- 3. Групповые нормы,*** то есть формирующиеся в рабочей группе представления относительно того, какое поведение и отношение к работе (например, относительно производительности труда или скорости работы) считается допустимым, а какое нет. Рабочие чаще действуют или принимают решения, основываясь на групповых ценностях, чем на индивидуальных.
- 4. Осведомленность работников*** по важнейшим вопросам, затрагивающим их интересы.
- 5. Удовлетворенность трудом.*** Школа человеческих отношений утверждала, что повышение удовлетворенности трудом ведет к улучшению рабочей морали среди работников (снижению числа прогулов и случаев нарушений трудовой дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации предприятия, повышению готовности работников к сотрудничеству с руководством), уменьшению текучести кадров и росту производительности труда.

***Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:***

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации ***социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;***
- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда ***удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;***
- большое значение для мотивации производительного труда имеют ***социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и***

***подчиненными.***

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

## **СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МОТИВАЦИЮ**

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

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

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

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



### Тема 3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

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

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

#### ТЕОРИЯ МАСЛОУ

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

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

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

- **Принцип дефицита.** *Удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на реализацию еще не удовлетворенных потребностей.* «Человек — это неудовлетворенное существо, он редко достигает состояния полной удовлетворенности, разве что на короткое время. Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое. Когда удовлетворяется и оно, на первый план выступает следующее», - писал Маслоу.

- **Принцип приоритета.** *Люди всегда хотят большего, и то, чего они хотят, зависит от того, что они уже имеют.* Маслоу заметил также, что одни потребности более важны, чем другие, и попытался выявить порядок, в котором «включаются» разнообразные потребности. Перечисленные пять категорий потребностей Реализуются, по Маслоу, в достаточно строгом иерархическом

**Маслоу выделил следующие группы потребностей:**

• **1. Базовые физиологические потребности** - это естественные потребности человека в пище, воде, воздухе, тепле, крыше над головой, а также другие потребности организма, связанные с поддержанием жизни и продлением рода. Эти потребности составляют фундамент всей мотивационно-потребностной сферы человека. Их удовлетворение необходимо для поддержания нормальной жизнедеятельности, а следовательно - и для выполнения работы.

**Удовлетворение физиологических потребностей в организации.**

*поддержание здоровья персонала, профилактики заболеваний, заработная плата не ниже стоимости потребительской корзины, умноженной на количество иждивенцев, своевременная выплата заработной платы, социальный пакет (страховка, оплата больничных, бесплатное питание и т.д.), оборудованное всем необходимым рабочее место.*

• **2. Потребности в безопасности.** К ним относится потребность в защищенности от физической, социальной и психологической опасности. Сюда относится также стремление к уверенности в завтрашнем дне.

**Создание безопасных условий труда.** Генри Форд, организовавший первое массовое производство автомобилей, очень точно сформулировал эту проблему: «защититься от неудобной одежды, легкомыслия, невежества и дурацких рук».

*Гарантии занятости, обеспечение финансовой безопасности работников, Предоставление дополнительных льгот. Индивидуальные особенности работников и гарантии безопасности.*

**Удовлетворение потребностей в безопасности в организации.**

*Соблюдение работодателем Трудового кодекса, полная выплата заработной платы (без увода ее от налогов в виде "серых выплат"), рабочее место, соответствующее нормам охраны труда, четкие должностные инструкции, стабильность существования организации. описание, из чего складывается зарплата: оклад, премия, процент, социальные выплаты и компенсации, информированность работников по*

*широкому кругу вопросов, определяющих их уверенность в завтрашнем дне.*

- **3. Социальные потребности:** потребность в дружбе и любви, потребность ощущать себя частью группы или организации.

установление теплых личных отношений с товарищами по работе, корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и установление более тесных дружеских связей среди сотрудников, выезды на природу, тренинги по командообразованию, корпоративные и общенациональные праздники, отмечаемые в коллективе, экскурсионные поездки, устраиваемые компаниями.

#### **Удовлетворение социальных потребностей в организации**

*Дружелюбная атмосфера в коллективе и во взаимоотношениях с руководством, ощущение себя членом команды, партнерские отношения, корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания.*

- **4. Потребность в оценке и уважении.** Эта группа потребностей распадается на две взаимосвязанные категории: самоуважение и уважение со стороны других людей.
- Признание достижений сотрудников. Для многих людей, когда они выбирают место работы, соображения престижа, отражающие справедливую оценку их вклада, имеют очень большое (а иногда определяющее) значение.

#### **Удовлетворение потребностей в оценке и уважении в организации**

*Корпоративная культура, ориентированная на признание и пропаганду профессиональных достижений. использование четких и справедливых критериев оценки трудового вклада работника при оплате труда, эффективность системы поощрения с точки зрения удовлетворения потребностей этого уровня, возможность продвижения по службе.*

- **5. Потребность в самореализации** - это стремление к самосовершенствованию, к максимально полному раскрытию себя, своих способностей и своего потенциала.

Самоактуализация - это стремление человека максимально реализовать в работе и вне ее свой профессиональный и личностный потенциал.

#### **Удовлетворение потребностей в самореализации в организации**

*возможности обучения и развития, выполнение самостоятельных проектов, постановка руководством перед работником интересных задач, бросающих вызов его способностям, наличие системы внутриорганизационного планирования карьеры.*

#### **Признаки самореализации**

- Чувство гордости за достигнутые результаты и за свое мастерство.
- Внимание к мельчайшим деталям.
- Ориентация на улучшения в работе. Желание работать больше и напряженнее или пойти на все, чтобы добиться улучшения в выполнении порученной работы.
- Настрой на качественную работу, высокая требовательность к себе, высочайшие стандарты качества применительно к своей работе.
- Внутренняя ответственность за саму работу, исключая необходимость постоянного внешнего контроля.

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

### **ТЕОРИЯ АЛЬДЕРФЕРА**

Альдерфер предложил более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей (вместо пяти у Маслоу). Свое название- ERG-теория Альдерфера получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

- *потребности существования (Existence);*
- *потребности в социальных связях (Relatedness);*

- **потребности роста (Growth).**

В отличие от Маслоу, допускавшего что мотивация может развиваться только снизу вверх, от низших потребности к высшим, Альдерфер утверждает, что **движение может идти в обоих направлениях**. Потребности, по Альдерферу, не активизируются в каком-то определенном порядке; их актуализация зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от специфики ситуации, любая потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других потребностей.

**Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно оказываются безуспешны, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более простые, с точки зрения возможности их удовлетворения, потребности.**

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил семь принципов.

1. **Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.**
2. **Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).**
3. **Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).**
4. **Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.**
5. **Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).**
6. **Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).**
7. **Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном росте, тем сильнее становится эта потребность.**

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

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

## **ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА**

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

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

**Герцберг разработал двухфакторную теорию мотивации, которая представляет собой взаимодействие внешних факторов (гигиенических) и внутренних факторов (мотиваторов), влияющих на мотивацию трудовой деятельности.**

**Гигиенические факторы не создают удовлетворенность, (и внутреннюю мотивацию), а лишь устраняют неудовлетворенность.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Гигиенические факторы</b>                                      | <b>В каких случаях вызывает особую неудовлетворенность</b>   |
| <b>1.Полика компании и администрации</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общая неэффективность компании, возникающая вследствие нерациональности деятельности, пустой траты сил и средств, дублирования обязанностей или внутренней борьбы за власть.</li> <li>- Неинформированность о должностных обязанностях.</li> <li>- Пагубные последствия принятых в компании политик: несправедливость в назначении на должности, в оценке и т.п.</li> </ul> |
| <b>2.Формальное руководство (технические аспекты руководства)</b> | Неумелое руководство, неспособность нормально организовать работу, неумение воодушевить подчиненных, недальновидность руководителя, низкий профессиональный уровень руководителя   |
| <b>3.Межличностные отношения</b>                                  | Плохие отношения с начальством, подчиненными и коллегами; низкое качество общественной жизни на работе   |
| <b>4.Зарплата</b>   | Общая величина денежной компенсации, справедливость в начислении зарплаты  |
| <b>5.Статус</b>   | Положение по отношению к другим, выражающееся в названии должности, размере и отделке кабинета, марке автомобиля, месте парковки и,т.п.  |
| <b>6.Надежность работы</b>  | Неуверенность, беспокойство, опасения по поводу потери должности или работы  |
| <b>7.Личная жизнь</b>   | Влияние работы на семейную жизнь человека, включая стресс, сверхурочные или перемену места жительства  |
| <b>8.Условия труда</b>  | Неудобное расположение предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, недостаточное количество или слишком большой объем работы.   |

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

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

- **Достижения;**
- **Признание достижений;**
- **Содержание работы;**
- **Ответственность за результаты своего труда;**
- **Наличие возможностей продвижения по службе.**

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

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

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

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

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

Герцберг, показал, что из всех факторов, вносящих свой вклад в **удовлетворенность** работой, 81% являлся мотиваторами, а из всех факторов, вносящих вклад в **неудовлетворенность** работниками своей работой, 69% представляли собой гигиенические факторы

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

Таким образом, если заработная плата рассматривается как следствие политики организации, она является гигиеническим фактором. Если заработная плата выступает в качестве формы признания за хорошо выполненную работу, в качестве

индикатора прогресса человека в работе, то она является мотиватором. И эти функции денег - как фактора гигиены и как фактора мотивации важно учитывать при построении систем материального стимулирования работников. Необходимо помнить, что заработная плата, ее размер могут никак не влиять на мотивацию работника, желание работать с высокой отдачей, и повышение оплаты будет приводить лишь к временному отсутствию неудовлетворенности.

**Герцберг сделал ряд выводов.**

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

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

1. Многие организации, озабоченные более полным использованием человеческих ресурсов, имеющих в их распоряжении идут на большие расходы для того, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая, что таким образом они могут повысить удовлетворенность работников своим трудом в организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом, устраняя источники, способные вызвать эту неудовлетворенность.

2. Для эффективного влияния на мотивацию работников, для повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только обратиться к гигиеническим факторам, но и воздействовать на работников через факторы относящиеся к группе мотиваторов, создавая лучшие условия для признания достижений, профессионального и должностного роста, предлагая более ответственную, перспективную и содержательную работу.

Герцберг предложил способ перейти от «гигиены» к мотивации при помощи процесса, названного им «обогащением работы». Исходит из того, что единственный способ, которым можно мотивировать работников, - это сделать работу более содержательной и интересной для работников.

Ш-К

***В основу данного подхода, были положены следующие три принципа:***

1. Рабочие задания организованы так, чтобы работникам была понятна логика заданий и сфера их ответственности.

2. Предоставление работникам больших возможностей контроля и ответственности за работу.

3. Выдача работникам регулярной обратной связи относительно их рабочих результатов. Таким образом, «подпитываются» такие мотиваторы, как чувство ответственности, ощущение успеха в работе и признание этих успехов со стороны руководства.

Сопоставление теорий Маслоу, Альдерфера и Герцберга

| Факторы мотивации           | Вопросы, направленные на оценку соответствующих факторов  | Теории мотивации            |                                       |                       |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
|                             |   | Маслоу                      | Альдерфер                             | Герцберг              |
| Физические условия          | Иметь хорошие физические условия работы (хорошая вентиляция, освещение, температура, отсутствие шума, запыленности и др.)     | Физиологические потребности | Потребности существования             | Гигиенические факторы |
| Время                       | Иметь работу, которая оставляет достаточно времени для личной или семейной жизни  |                             |                                       |                       |
| Безопасность                | Обеспечение гарантий того, что работник будет иметь возможность работать на свою компанию столько, сколько захочет или сможет | Потребность в безопасности  |                                       |                       |
| Льготы                      | Иметь привлекательные льготы  |                             |                                       |                       |
| Заработок                   | Иметь возможность высоких заработков  |                             |                                       |                       |
| Товарищи по работе, коллеги | Работать с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом Иметь хорошие отношения с товарищами по работе                   | Социальные потребности      | Потребность в связях с другими людьми |                       |
| Руководитель                | Иметь хорошие рабочие отношения со своим непосредственным руководителем   |                             |                                       |                       |

|                       |  |                    |                       |                |
|-----------------------|--|--------------------|-----------------------|----------------|
| Признание             | Получать признание, которого вы заслуживаете, при хорошо выполненной работе  | Самоуважени<br>е   | Потребнос<br>ти роста | Мотивато<br>ры |
| Продвиже<br>ние       | Иметь возможности повышения по службе  |                    |                       |                |
| Обучение              | Иметь возможность обучения или повышения квалификации  |                    |                       |                |
| Самостоят<br>ельность | Иметь достаточную свободу для использования собственного подхода к работе  | Самореализа<br>ция |                       |                |
| Навыки                | Полное использование своих навыков и способностей в работе   |                    |                       |                |
| Перспекти<br>ва вызов | Выполнять сложную и интересную работу, бросающую вызов способностям работника или работу, которая дает ощущение самореализации |                    |                       |                |

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

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

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

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

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

Лица с высокой мотивацией к власти могут быть выделены в *две группы*.

**1.Первая группа – это люди, стремящиеся к власти ради самой власти.**

Их не столько волнуют интересы организации и дела, сколько те выгоды, которые получают, занимая руководящие должности.

**2.Вторая группа – люди, стремящиеся реализовать свой лидерский потенциал в интересах дела, ради решения организационных задач.**

Потребность во власти для **этих** людей - не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а его способ решения организационных задач. Такие люди преданы своей организации, увлечены делом и работают, не считаясь со временем.

#### *Потребность в достижении успеха*

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

**1.Склонность к средней степени риска, к рассчитанному риску.**

*Люди с низкой потребностью в достижении склонны либо к низкому риску, либо к*



*слишком высокому, тогда индивиды с высокой потребностью в достижении склонны к средней степени риска, к рассчитанному риску.*

Это было подано в многочисленных экспериментах начиная от детских заканчивая принятием важных решений в профессиональной деятельности и выполнением ответственных работ.

## **2. Потребность в немедленной обратной связи.**

Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают такие виды деятельности, которые дают возможность получения немедленной и конкретной обратной связи о степени достижения цели (торговля, строительство).

## **3. Удовлетворение от самого процесса выполнения работы.**

с высокой потребностью в достижении находят удовлетворение от самого процесса выполнения заданий, не обязательно сопровождающегося материальными поощрениями. Индивиды с высокой потребностью в достижении рассматривают деньги как форму обратной связи или показатель того, как оценивается их работа.

## **4. Захваченность заданием.**

Если человек с высоким уровнем потребности в достижении выбрал цель, то он имеет тенденцию полностью посвящать себя работе, пока она не будет успешно завершена. Они не любят бросать дело на полдороге и не любят работать вполосилы.

Исследователи, изучающие **потребность в достижениях**, выделили две составляющие, определяющие уровень развития у человека этой потребности: **мотивация к успеху и стремление избежать неудачи.**

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

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

## **КРИТИКА СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ**

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

Однако, на практике мотивирование персонала является намного более сложной задачей. Это определяется следующими факторами:

**1. Потребности могут меняться со временем.**

**2. Формы выражения потребностей в поведении тоже могут быть разными.**

**3. Поведение может изменяться под давлением обстоятельств.**

**4. Реакция разных людей на препятствия на пути удовлетворения тех или иных потребностей тоже может быть различной.**

## ГЛАВА 4. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

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

**К самым известным процессуальным теориям относятся:**

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

### ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ ДЖ. АДАМСА

Теория справедливости рассматривает мотивацию работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в связи представления о справедливости отношений между ним и организацией. При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. Тот человек, с которым работник склонен сравнивать себя должен занимать сходную должность решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании, российский врач - с российскими врачами, а не с американскими, директор небольшого продуктового магазина - с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т.п.

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

- **недоплата**
- **справедливая оплата**
- **переплата.**

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

**Работник, который  
производит сравнение**

**Работник, с которым  
производится сравнение**

Результат/Вклад      <      Результат/Вклад  
*Недоплата*

Результат/Вклад      >      Результат/Вклад  
*Переплата*

$$\frac{\text{Результат/Вклад}}{\text{Справедливая оплата}} = \frac{\text{Результат/Вклад}}{\text{Справедливая оплата}}$$

*Рис.1. Варианты сравнений в теории справедливости Адамса*

**Ощущение несправедливости при недоплате** возникает тогда когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

То есть человек считает, что либо вложил больше того человека, с кем он себя сравнивал получив при этом столько же, либо он получил меньше за ту же самую работу.

**Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.**

**Ощущение переплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

**Люди, которым переплатили, могут испытывать чувство неловкости или вины.** Ощущение переплаты может вызывать также повышенные внутренние обязательства и готовность работника к дополнительным усилиям, способным уравнивать отношение результат/вклад. Так, если в отделе из всех сотрудников лишь один работник получил максимальную премию по итогам года, можно ожидать, что его готовность к сотрудничеству с руководством и к тому, чтобы работать с высокими нагрузками, будет выше, чем у его коллег.

**Ощущение справедливости оплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношение пропорции результат/вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

**Люди, которым заплатили, по их мнению, справедливо, испытывают чувство удовлетворения, считая, что их отношение к делу и их трудовые усилия получили достойную оценку.**

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

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

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

- второй группе - что они получают меньше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («недоплата»);

- третьей группе - что они получают равную оплату с теми работниками, которые выполняют такую же работу («справедливая оплата»).

В этом эксперименте были получены следующие **результаты:**

Работники, которые были уверены в том, что им переплачивали по сравнению с другими, демонстрировали более высокую производительность труда, чем две другие группы.

Работники, которые считали, что им недоплачивают, показали самую низкую производительность труда.

Работники, которым недоплачивали, и те, кому переплачивали, продемонстрировали более низкую удовлетворенность своей работой, чем те работники, которые получали справедливую оплату.

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

Возможны **три типа восприятия человеком справедливости дополнительных**

**выплат:**

=> **Относительное равенство.** Надбавка воспринимается как справедливая, если работники получают равный процент надбавки к зарплате в сравнении с их коллегами. То есть надбавка может восприниматься как относительно равная (справедливая), если всем дадут, например, пятипроцентную надбавку. Если один работник получит пятипроцентную, а другой - десятипроцентную надбавку, то тот, кто получил 5%-ную надбавку, может воспринять ее как несправедливую недоплату (хотя в абсолютных цифрах пятипроцентная надбавка к высокой заработной плате может быть гораздо большей, чем 10% к низкой зарплате).

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

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

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

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

В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины и обиды, возникающих при несправедливой оценке (оплате) их труда.

Существует несколько способов восстановления справедливости в таких ситуациях:

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

#### Возможные реакции на несправедливость

##### *Вид несправедливости - Переплата*

**Повысить свой вклад** - работать более напряженно, увеличить продолжительность рабочего дня, повысить качество работы

**Понизить свой результат** - работать в неоплаченное время, без отпуска, отказаться от каких-то льгот.

**Воздействовать на других** - попытаться повысить результат (оплату, сверхурочная работа) или снизить вклад объекта сравнения, заставить его уволиться, перейти в другое подразделение

**Убедить себя, что результат достоин вклада.** Хотя человеку трудно изменить факты, но в определенных пределах можно изменять или искажать

интерпретацию этих фактов. Например, можно объяснить себе, что моя работа более напряженная или более квалифицированная, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты.

***Рост внутренних обязательств*** перед руководством и организацией.

***Повышение готовности к дополнительным усилиям*** в работе.

### ***Недоплата***

***Снижение вклада*** - например, уменьшение усилий, уменьшение времени присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снижение качества работы, саботаж, вредительство.

***Повышение результата*** - добиться более высокой оплаты, попросить изменить рабочие условия, служебное положение или статус, потребовать каких-то льгот без изменения вклада со своей стороны

***Выход из ситуации*** - найти новую ситуацию с более предпочтительным балансом вклада и результата: уволиться, добиться перевода в другое подразделение

***Воздействие на других*** - попытаться убедить руководителя в необходимости изменить свою оценку или постараться понизить результат объекта сравнения, то есть того работника, которым человек сравнивает себя, заставив его уволиться, перейти в другое подразделение и т.п.

***Коррекция восприятия.*** Можно объяснить себе, что работники, с которыми я себя сравниваю, обладают более высокой квалификацией, работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты. Поиск более верных ориентиров для определения степени справедливости совершаемых обменов. Начать сравнивать собственное соотношение результат/вклад с аналогичным отношением иной группы работников, чем ранее, руководствуясь соображением, что новый объект сравнения позволяет сделать более точные и адекватные оценки

***Ухудшение отношения к месту работы, к руководству*** Обида, раздражение или злость, появляющиеся у работника как результат переживания несправедливости в отношениях с организацией, могут провоцировать его на конфликты, вести к снижению готовности к сотрудничеству с непосредственным руководителем и с администрацией.

***Снижение приверженности компании и готовности к высокой отдаче в работе,*** мысли о поиске другого места работы.

### ***Саботаж***

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

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

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

Еще один тип саботажа помимо нанесения ущерба оборудованию и процессу

производства - это порча товара. К примеру, если качество труда не влияет на твою зарплату, ты можешь работать без усердия, а хозяин в итоге потеряет клиента.

Работники могут использовать и такую форму саботажа, как публичное разоблачение. На работе мы узнаем много вещей, которые делаются на предприятиях и фирмах, и саботаж такого рода может оказаться для предпринимателя страшнее, чем выведение из строя самого ценного оборудования. Если работники ресторана публично заявят, что подаваемый в нем фантастический суп из раков - это на самом деле красиво навороченные остатки панцирей, не доеденных другими клиентами, то для хозяина ресторана это будет тяжким ударом. Как и для владельца строительной фирмы, если каменщики расскажут будущим покупателям дома о плохом качестве используемых материалов.

Другая форма борьбы против хозяев - обструкция.

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

**Три формы саботажа:**

**1. Порча оборудования.**

**2. Порча товара.**

**3. Стопроцентное выполнение всех норм в соединении с хитростью.**

Приведем типичный пример поведения сотрудника, направленного, по его мнению, на восстановление справедливости в оплате.

Внимание - проблема!

«У нас однажды чуть не произошла неприятная история, - рассказывает технический директор компании «Кано-Компьютерс» Виктор Борисов. - Налаживая сеть в офисе клиента - строительной компании, - мои сотрудники обратили внимание на то, что после шести часов вечера с сервера кто-то копировал большие объемы информации. Проверка показала, что данные «скачивала» секретарша генерального директора. Тогда мы попросили службу безопасности разобраться. Впоследствии выяснилось, что конкуренты познакомились с секретаршей нашего клиента и выяснили, что она злилась на своего работодателя, поскольку, дескать, не получала достаточной компенсации за переработки. Желая отомстить начальнику, девушка просто копировала для конкурентов все имеющиеся у нее данные, надеясь получить за это материальное вознаграждение, равное месячному окладу».

**Адаме также выявил некоторые закономерности восстановления справедливости.**

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

**С кем будет сравнивать себя работник? Это могут быть:**

- *другие работники внутри организации*, выполняющие аналогичную по сложности и ответственности работу;

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

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

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

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

- > **постоянное отслеживание ситуации на рынке труда**, особенно уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных корректив в уровень оплаты их труда;

- > выявление через беседы с сотрудниками и социологические опросы **факторов, снижающих удовлетворенность** работников действующей в организации (подразделении) системой стимулирования труда;

- > улучшение **осведомленности** работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т.п.). Сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, и каждый работник должен понимать, как он может повлиять на уровень получаемой им зарплаты, какие у него есть возможности повышения зарплаты в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- > выявление **возможной несправедливости** в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений. Сотрудники должны получать те поощрения, которые они заслужили. Как слишком маленькое, так и слишком большое поощрение снижает его мотивирующую силу.

- > введение **практики регулярного информирования** работников об основных показателях работы подразделения (организации) за определенный период (квартал, полугодие, год), для того чтобы они лучше понимали связь собственной зарплаты и эффективности работы



подразделения (организации).

## ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВИКТОРА ВРУМА

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

**1. Ожидания** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или к желательному результату.

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

**2.Инструментальность** - понимание того, что выполнением работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения.

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

**3.Валентность** - значимость вознаграждения для работника (привлекательность).

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

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

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

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

**Из теории Врума следует, что сила мотивации работника определяется его восприятием предстоящей работы.**

**Задача руководителя состоит в том, чтобы формировать у работника высокую мотивацию, используя как подсказку три элемента системы Врума. Для этого надо:**

**1. четко ставить цели перед подчиненным и оказывать своевременную помощь в их достижении;**

**2. внушить работнику уверенность в том, что он получит вознаграждение за проделанную работу; показать, как именно усилия и рабочие результаты будут вознаграждены (действия работника выступают как инструмент получения вознаграждения);**

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

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

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

**Теория ожиданий утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов, т.е.**

**мотивация = ожидание того, что усилия дадут ожидаемый результат X ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (инструментальность) X валентность вознаграждения.**

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

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

На эффективность труда работника оказывают влияние его ролевые ожидания, то есть понимание требований, предъявляемых к выполняемой им работе. То, насколько хорошо

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

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

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

Было проведено много исследований, посвященных проверке теории Врума и того, насколько она помогает предсказывать поведение работников.

Ученые подтвердили основные положения его теории. Было показано, что **работники, которые показывают более высокие результаты:**

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

**Запомните, это важно!**

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

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

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

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

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

**5. Своевременно выявляйте факторы, способные снижать эффективность поощрения.** Всегда надо быть готовым выявить противоречие между теми методами стимулирования, которые вы используете в отношении подчиненных, и особенностями рабочей ситуации. Эффективность воздействий на мотивацию работников может снижаться при недостаточном учете ситуационных переменных,

определяющих их восприятие используемых стимулов.

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

**анкетирование** позволяет быстро и точно оценить, какие вид\* поощрений предпочитают Разные категории работников, что позволяет осуществить «индивидуальную подгонку» систем стимулирования;

**наблюдение** за реакциями подчиненных в разных ситуациях и ответ на разные вознаграждения

**беседа** - просто спросить подчиненного, какое вознаграждение он хотел бы получить или какие у него ожидания в отношении карьеры.

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

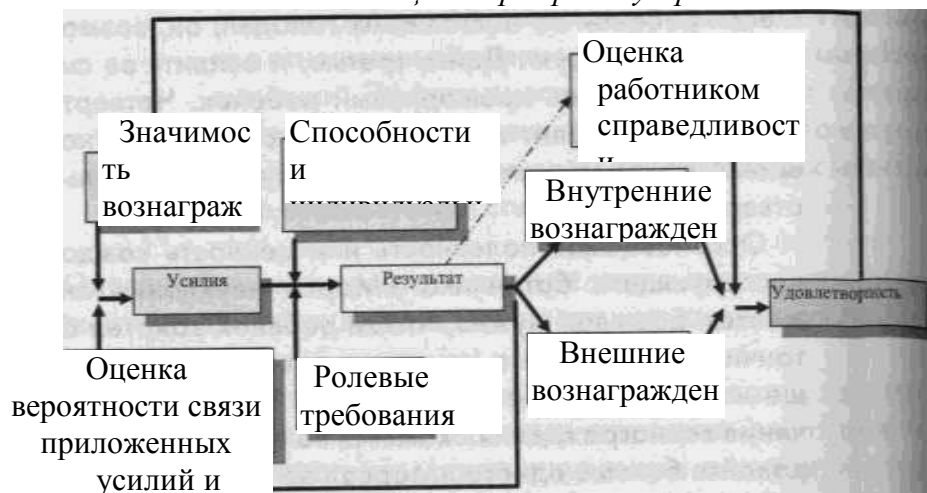
### КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, названный комплексной моделью мотивации.

Их модель включает пять основных элементов (рис. 4-3):

1. Затраченные усилия;
2. Оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
3. Достигнутые результаты;
4. Вознаграждение;
5. Степень удовлетворенности.

Рис. 4-3. Модель мотивации Портера-Лоулера



Согласно представлениям Портера и Лоулера, эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли. Данные элементы относятся к модели Врума.

Интенсивность усилий, затрачиваемых для получения результата, в свою очередь зависит от значимости вознаграждения и возможности получить за свои усилия соответствующее вознаграждение (= ожиданиям и инструментальности в теории ожиданий В.Врума. Оценка справедливости вознаграждений - тоже знакомый нам элемент. Это теория

Адамса.

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

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

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

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

Представления Портера и Лоулера помогают объяснить эти разноречивые результаты.

**Можно видеть, что**

**- удовлетворенность трудом связана с результатами, но не напрямую, а через контур обратной связи и опосредована оценкой значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений.**

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что

**- результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.**

#### **Удовлетворенность работой и производительность**

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

- раздражительность, повышение склонности к конфликтам я работе;
- опоздания на работу;
- утомляемость, снижение готовности к работе с высокой самоотдачей;
- учащаются невыходы на работу по болезни;
- нарушения исполнительской и технологической дисциплины;
- явный или скрытый саботаж, повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании;

- пререкания с руководителем;
- снижение интереса к выполняемой работе;
- склонность к смене места работы;
- снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и с руководством.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отдельная тема - это отношение персонала к тем формам поощрения, которые используются в их компании. **Низкий уровень удовлетворенности работой в организации**

может быть обусловлен только состоянием рабочей среды, но и тем, как работник воспринимает используемые организацией поощрения. Удовлетворенность работника получаемыми поощрениями может зависеть от следующих факторов:

**1. Удовлетворенность получаемыми поощрениями является функцией от размера получаемого поощрения** и от того, сколько, по мнению работника, он должен получить. Это заключение основано на сравнениях, которые производят работники. Если работник считает, что он получает меньше, чем ему, по его мнению, положено, он будет испытывать неудовлетворенность.

**2. На удовлетворенность работника оказывает влияние то, каким будет результат сравнения себя с другими работниками.** Люди стремятся сравнивать свои усилия, навыки, положение и рабочие результаты с усилиями, навыками, положением и рабочими результатами других работников. Они сравнивают и поощрения, то есть свой вклад с вкладом других работников по отношению к получаемым поощрениям. Это сравнение обсуждалось выше при обсуждении теории справедливости Дж. Адамса.

**3. Удовлетворенность складывается из удовлетворенности внутренними и внешними поощрениями.** Внутренние поощрения связаны с самим процессом выполнения работы. Примерами внутренних поощрений является чувство удовлетворенности от хорошо выполненной работы, достижения высокого Результата и реализации поставленных целей. К внешним поощрениям относятся финансовые стимулы (зарплата, премии и т.п.), дополнительные льготы, продвижение и т.д. Оба типа поощрений важны для работников, поскольку они отвечают их разным потребностям. Взаимоотношения между поощрениями и удовлетворенностью являются динамическими: они изменяются по мере изменения как самих работников, так и их окружения.

**4. Работники различаются по тому, каких поощрений они желают, и по тому, насколько различные поощрения значимы для них.** Предпочтение определенных поощрений зависит от возраста работника, от положения, которого он достиг в организации, и от других факторов.

**5. Некоторые внешние поощрения являются высоко значимыми для работников и обеспечивают их удовлетворенность поскольку они приводят к другим поощрениям.** Например, деньги обеспечивают престиж, социальную и финансовую независимость, ощущение безопасности и т.д.

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

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

\* \* \*

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

Если перевести эту мысль на совсем простой язык, то мотивировать работника - не значит дергать за определенные ниточки. Сила мотивации, с точки зрения процессуальных теорий, будет зависеть от оценки работником того, **как, по его мнению**, дергают за эти ниточки. Эти теории помогают объяснить, что происходит в головах работников, и понять - и даже предсказать - реакции людей на требования руководителей.

Процессуальные подходы очень тесно связаны с практикой, и они могут оказать

большую помощь руководителям в понимании поведения подчиненных.

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

## **Глава 5. ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЙ Б.Ф. СКИННЕРА**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Теория подкреплений, предложенная Б.Ф.Скиннером, стоит особняком от остальных подходов к трудовой мотивации.

Скиннер рассматривает мотивацию как циклический процесс на котором последствия поведения в прошлом влияют на последующие действия человека. Этот процесс может быть представлен в следующем виде:

### **Стимул – Реакция - Последствия – Будущая реакция**

Любое поведение (реакция), вызванное определенной ситуацией или событием (стимулом), является причиной определенных последствий. Если эти последствия позитивны, то любое живое существо будет стремиться максимизировать их, действуя таким же образом.



Если последствия были неприятными (негативными), то оно будет стремиться так изменять свое поведение, чтобы избежать этих последствий. Например, крыса будет нажимать на рычаг, если за такие действия она получает пищу, и не притронется к кормушке, если кормушка находится под током. Точно так же работники будут делать то, за что им платят зарплату, и не делать то, за что наказывают (например, не нарушать правила внутреннего распорядка, если знают, что это сопровождается выговором или депремированием).

*Улыбнитесь*

### **Как заставить солдат посещать молитву?**

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

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

## **МЕТОДЫ МОДИФИКАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ**

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

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

Есть несколько способов вызвать желательное поведение или избежать нежелательного:

подкрепление;

избегание;

угашение;

наказание.

### ***Подкрепление***

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

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

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

Используемый подход включал в себя следующие методы:

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

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

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

Опыт лучших компаний

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

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

В «Инвитро» сегодня на 1,5 млн. тестов в год приходится чуть больше 100 ошибок. Еще несколько лет назад уровень в 100 ошибок считался приемлемым показателем за месяц, при этом объемы работ были значительно ниже. Истоки ошибок кроются в человеческом фактор\* - усталости и рассеянном внимании, вызванными рУ" тинной работой. Когда объемы заказов были неболь<sup>-1</sup> шими - 200-500 пациентов в день, проблема реш<sup>0</sup>\* лась легко. В «Инвитро» набирали новых сотрудник<sup>0</sup>\* и выстраивали посменную работу так, чтобы люди *Щ* уставали. С развитием бизнеса такой способ решен<sup>И</sup> проблемы стал нерентабельным. «Необходимо бы<sup>0</sup> придумать нечто такое, что встряхнуло бы людей и *Щ* бавило в рутинную деятельность элемент игры», - <sup>i</sup> минает Александр Островский, генеральный «Инвитро».

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

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

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

Через полгода после начала эксперимента процедуру сообщения о выявленных ошибках решили оптимизировать. В каждом отделе были заведены специальные «Журналы

проблем». Проблемам (руководители «Инвитро» убеждены, что это более позитивное понятие, чем «ошибка») присвоили коды. В журнал теперь вносились не только имя сотрудника, заметившего несоответствие, время регистрации, суть ошибки, но и код конкретной проблемы. Подобный способ отчетности позволял легко выделить часто повторяющийся брак, выявить и устранить системные сбои. «Однажды при анализе проблем мы заметили, что одну и ту же ошибку в течение месяца повторял один и тот же сотрудник,- рассказывав Елена Кондрашева.- Когда мы стали выяснять причины происходящего, то выяснили, что за время отпуска этого работника в производственный процесс были внесены технологические изменения, о которых ему просто забыли сказать». Еще через несколько месяцев бумажный журнал трансформировался в электронную версию и стал более доступен. Любой сотрудник в любое время мог занести туда сведения о проблемах, которые в режиме онлайн отслеживал секретарь, или посмотреть на ошибки, которые вписали в журнал другие сотрудники.

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

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

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

В ОАО «Мебельная компания "Шатура"» сотрудники уже десять лет работают под лозунгом

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

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

#### **Опыт лучших компаний**

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

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

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

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

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

### **Внутренние и внешние поощрения**

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

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

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

### **Итак, главное в формировании желательного поведения:**

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

Кто-то из очень умных людей сказал, что главное здесь -«поймать работника в тот

**момент, когда он делает что-то правильно, и поощрить за это».**

Когда **поощрения не имеют мотивирующей силы**

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

Организации обычно получают от своих работников то, что они подкрепляют

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

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

Внимание - проблема!

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

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

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

### **Избегание**

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

При этом следует помнить об опасности игнорирования особенностей человеческой психологии. Так, люди склонны болезненно реагировать на ситуацию, когда их старания и предложения, направленные на повышение эффективности труда, приводят только к большей

нагрузке в работе, без какой-либо компенсации со стороны компании и без дополнительных поощрений. Это убивает всякую инициативу. Не случайно, наверное, сложилась поговорка, что инициатива наказуема.

### **Угашение**

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

### **Наказание**

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

Однако важно помнить, что

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

2.наказание, особенно если оно воспринимается как несправедливое, снижает заинтересованность работников в достижении целей организации, убивает в них желание трудиться с полной отдачей сил.

3.наказание может остановить нежелательное поведение, но не учит желательному поведению.

**Запомните, это важно!**

**Что надо знать об использовании наказаний**

1. Цель наказания - уменьшить проявления нежелательного поведения. Однако если наказание достаточно суровое и применяется в течение длительного времени, оно может также подавлять проявления желательного поведения (снижение производительности, лояльности, ответственности).

2. Использование наказаний может приводить к нежелательным эффектам (раздражительность, агрессивность, враждебность по отношению к руководству, скрытый или открытый саботаж).

3. Наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (невыходы на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам, увольнение из организации по собственному желанию).

4. Действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстанавливаться в полном объеме.

5. Наказание может иметь негативное действие на других (не наказываемых) работников. Наказание, особенно несправедливое, с точки зрения работников, снижает их готовность к сотрудничеству с руководством и удовлетворенность своей работой.

Подход Скиннера встретил очень большое понимание среди руководителей многих американских компаний, и его идеи получили отражение в практике работы с персоналом. Ниже приведена таблица в которой показано, как теоретические подходы Скиннера использовались в практике управления человеческими ресурсами ведущих компаний США.

## **Рекомендации для руководителей**

### **КАК ДОБИТЬСЯ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ НУЖНОГО ПОВЕДЕНИЯ**

**1. Не поощряйте всех работников одинаково.** Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны быть четко связаны с результатами работы. Одинаковое поощрение («уравниловка») подкрепляет средних или плохих работников и не стимулирует высокую производительность.

**2. Своевременность** является решающим фактором при формировании требуемого поведения. Поощрение должно быть близким во времени с подкрепляемым поведением или действиями. Важно, чтобы реакция была быстрой. Чтобы поддерживать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми.

**3. Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на поведение.** Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

**4. Информируйте подчиненных о том, что они могут или должны сделать, чтобы получить подкрепление.** Людей следует последовательно вознаграждать за те показатели в работе, которые организация ожидает и желает от них получить. Установление стандартов работы позволит работникам лучше понять, что они должны делать, чтобы получить поощрение; в соответствии с этим они смогут изменить свою работу.

**5. Информируйте подчиненных о том, что они делают неправильно.** Если руководитель лишает своего подчиненного премии, не объясняя, почему он это делает это, то подчиненный может не понимать, какое поведение руководитель счел нежелательным.

По сравнению с другими теориями трудовой мотивации теория подкреплений является подходом, элементы которого руководители чаще всего используют в работе. В своей деятельности вы можете не иметь времени на изучение потребностей отдельных подчиненных, особенно в большом коллективе. А установление четких ориентиров приемлемого поведения и позитивных и негативных подкреплений экономит время и помогает управлять поведением работников. Кроме этого, этот подход особенно полезен для обучения работников.

**Основные средства воздействия на мотивацию работников:**

- Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала.
- Система компенсаций, включающая денежные выплаты и систему социальных льгот.
- Неденежные методы повышения мотивации работников.



## ГЛАВА 6. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Прежде чем начинать обсуждение методов воздействия на мотивацию работников, разберемся, что же такое «сыновье», заинтересованное отношение работника к своей организации и к своей работе. Что стоит за словами «патриотизм», «преданность», «приверженность»?

Как можно победить конкурентов? В первую очередь, наверное, следует сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов. Ценовая политика, расширение ассортимента, улучшение качества и сокращение времени обслуживания клиентов, обеспечение послепродажного обслуживания, льготы постоянным клиентам - это только часть методов, которые могут быть использованы для достижения этой цели. Однако поиск и реализация конкурентных преимуществ даст свой результат лишь в том случае, если работники привержены своей организации, разделяют ее цели и готовы сделать все возможное для ее успеха. Наблюдательность и изобретательность работников, заинтересованных в успехе своей организации, позволяют им находить все новые и новые средства для получения существенных преимуществ перед конкурентами в борьбе за потребителя. Если же сотрудники равнодушны, недовольны своей работой и профессиональными перспективами, не доверяют руководству, стремятся найти другое место работы, то ожидать от них активных действий по совершенствованию деятельности организации трудно. Они склонны выполнять лишь то, что оговорено в их должностных обязанностях и отвечает их интересам. Все остальное они будут делать с неохотой - если будут делать вообще.

Роль патриотизма, преданности, приверженности становится очевидной, когда мы говорим о конкуренции в спорте. Именно отношения в спортивной команде, единство целей, готовность приложить максимум усилий для их достижения, внутренние обязательства каждого члена команды - решающие условия победы над соперниками. По сути дела, персонал организации - это единая команда, когда свой вклад, общий успех вносят все ее члены. Только люди, преданные своей команде, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать все свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. И напротив, вялость, безразличие к проблемам и целям организации, пассивность игроков - это характерные черты компаний-аутсайдеров.

Опыт последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов организации. Это подтверждает опыт таких всемирно известных компаний, как *IBM, Hewlett-Packard, McDonald's, Intel, Boeing* и др. Они добились выдающихся экономических результатов за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа «результат дает человек», то есть рассматривая персонал организации как главный источник достижений в области качества и производительности.

Организационная приверженность является одним из четырех показателей, которые используются исследователями из Гарварда в предложенной ими модели для оценки человеческих ресурсов организации. Приверженность работников своей организации стоит наряду с такими показателями, как:

- компетентность персонала - соответствие квалификации работников требованиям выполняемой ими работы;
- соответствие организационного поведения персонала философии компании и сложившейся практике управления;

Подверженные люди готовы жертвовать своими интересами интересам организации, работать сверхурочно, в выходные, дополнительной оплаты, выполнять дополнительные (не записанные в должностных инструкциях) функции.

Приверженные люди не просто провозглашают свои идеи и убеждения, а готовы действовать, чтобы воплотить их в жизнь. Преданность, приверженность персонала, его готовность разделять цели и ценности организации, а также напряженно трудиться в ее интересах - это важнейшее условие максимальной отдачи не только от человеческих ресурсов, но и от всех других ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, поскольку именно от людей зависит, как решаются вопросы в сфере финансов, производства, маркетинга и по другим направлениям.

Под организационной приверженностью понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации.

**Приверженность-это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.**

**Уровень организационной приверженности работников может варьировать от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах организации до полного отчуждения от нее, когда работа выступает лишь средством для удовлетворения индивидуальных потребностей. В то же время уровень организационной приверженности сам оказывает влияние на восприятие людьми организационной среды и собственного пребывания в организации, делая их более восприимчивым как к внешним поощрениям (зарплата, льготы), так и к внутренним, психологическим удовлетворенность работой, отношениями с коллегами).**

По мере того как организации пытаются добиваться все более высоких результатов, двигаться все быстрее и улучшать качество продукции и обслуживания клиентов, они начинают понимать, что конкурентные преимущества создают не столько сильные брэнды, не только передовые технологии, новые продукты или рынки сколько люди, создающие брэнды, технологии и продукты, люди' беспокоящиеся о будущем своей компании, люди, готовые, желающие и способные прилагать максимум усилий, использовать максимум интеллектуальных и творческих возможностей на благо своей организации.

Среди **важнейших преимуществ**, которые получают организации, где руководству удастся успешно решать **задачу повышения уровня организационной приверженности** персонала, могут быть выделены следующие преимущества:

**1. Эффективность работы.** Повышается производительность и улучшается качество, если работники заинтересованы в том, чтобы организация работала эффективно. По мере роста уровня приверженности работников своей организации также уменьшаются издержки на единицу продукции и цена качества.

**2. Сотрудничество.** Люди привержены общей цели, когда осознают, что для общего блага необходима совместная работа и сотрудничество.

**3. Низкий уровень конфликтов.** Общие цели и дух сотрудничества помогают работникам в разрешении конфликтов. Конфликт значительно меньше в командах, имеющих общее видение, когда члены команды вместе двигаются к намеченной цели.

Исследованиями было подтверждено, что приверженность работников увеличивала организационную эффективность организации посредством уменьшения числа опозданий и снижения уровня абсентеизма сотрудников и улучшения обслуживания клиентов.

## **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ**

В организационной приверженности можно выделить **три основных компонента**:

**1.Идентификация** - осознание организационных целей как собственных.

**Идентификация** работников со своей организацией **зависит** от того, в какой мере они:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для

них проблем;

- гордятся самим фактом своей работы в данной организации; считают оценку усердного и добросовестного труда со стороны организации справедливой.

**2.Вовлеченность** - желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации.

**Вовлеченность** в работу организации предполагает:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

**3.Лояльность** - эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

Каждый из трех компонентов приверженности имеет свое психологическое содержание:

**Лояльность** по отношению к организации предполагает, что данная работа порождает у работников:

- удовлетворенность самим фактом работы в данной организации;
- ощущение внимания и заботы со стороны организации;
- удовлетворенность своей карьерой в организации;
- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации;
- доверие к руководству.

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРИВЕРЖЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Независимо от того, где находится основной источник приверженности - в самом человеке, в его индивидуальных особенностях, или это результат целенаправленных воздействий со стороны организации - приверженный работник отличается тем, что он готов брать на себя ряд обязательств:

**1.вносить соответствующий вклад в достижение экономических результатов, используя свои силы и знания;**

**2.брать на себя ответственность за лучшее использование благоприятных возможностей для получения значимых результатов;**

**3.принимать активное участие в реализации целей, стоящих перед своим подразделением и перед организацией в целом.**

Среди отличительных особенностей, характеризующих приверженных работников, важными являются следующие:

- приверженные люди имеют более высокий уровень уважения к себе и к другим;
- приверженные работники готовы принимать организационные изменения без сопротивления;
- приверженные работники не ограничиваются рамками своих задач и способны учитывать интересы других людей, видеть их вклад в дела организации;
- приверженные люди стремятся к достижению наилучшего результата, находя для этого возможности и не стремясь оправдать бездействие отсутствием возможностей;
- приверженные работники стремятся к профессиональному росту и не ищут легких путей или легкого дела.

Микеланджело: гений или приверженность качеству?

Одной из самых впечатляющих работ великого итальянского художника Микеланджело является роспись Сикстинской капеллы в Риме - поверхность более 6000 квадратных футов. Однажды во время создания фресок художник лежал под самым потолком и тщательно выписывал фигуру, расположенную в самом углу. Приятель спросил его, зачем он так мучается с фигурой, которая находится далеко от зрителя.

«В конце концов, - заявил приятель, - никто не будет знать, совершенная она или нет».

«Я буду», - ответил художник.

Памятка для руководителей

### **В чем проявляется высокая приверженность работников?**

Распознать **заинтересованного**, лояльного работника, разделяющего цели организации, можно по тому, что он:

- - уделяет внимание деталям;
- - доводит порученное задание до конца, не бросает его на полдороги;
- - заботится о качестве;
- - рачительно относится к ресурсам компании;
- - следует политике компании;
- - готов принимать на себя дополнительную ответственность;
- - делится знаниями и информацией с другими сотрудниками, готов помогать им;
- - готов вкладывать дополнительные усилия и свое личное время ради достижения целей организации;
- - хорошо работает в отсутствие контроля со стороны руководителя;
- - вносит предложения по улучшению работы;
- - внутренне дисциплинирован, не тратит рабочее время впустую;
- - заинтересованно, с энтузиазмом относится к своей работе.

Организация может получить значительные выгоды, обеспечивая высокую степень организационной приверженности своего персонала. Работники, приверженные своей организации, в большой степени склонны к проявлению творчества, к поддержке инноваций, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации.

**Низкий уровень приверженности работников** своей организации имеет целый ряд **негативных последствий**, среди которых можно выделить следующие:

- -ухудшение отношения к работе, низкая трудовая мораль, работа спустя рукава, безразличие к интересам организации, групповой эгоизм и др.;
- -снижение производительности и качества труда;
- -падение трудовой и исполнительской дисциплины;
- -появление слухов и сплетен среди работников организации;
- -снижение уровня доверия к решениям руководства;
- -пассивность, отсутствие инициативы и творчества, выжидательная позиция или сопротивление нововведениям;
- - нежелание работать в команде;
- - снижение эффективности взаимодействия между работниками разных подразделений;
- - избегание ответственности и риска;
- - снижение способности организации быстро реагировать на изменения внутри и вне ее.

Какие **факторы способствуют снижению приверженности работников своей организации?**

Среди основных можно назвать следующие:

**1.Неблагоприятные условия труда** – вредные или опасные условия труда, условия работы, создающие препятствия для эффективного профессионального труда, для нормального выполнения работы (простои, необеспеченность сырьем, материалами, плохое состояние оборудования и т.д.)

**2.Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста и профессиональной самореализации** – ограничения, мешающие работникам повышать свою квалификацию и продвигаться по служебной лестнице, невостребованность профессиональных навыков и знаний, которыми владеют работники, недостаток простора для проявления ответственности, творчества и инициативы.

**3.Недостатки в управлении и в организации работ**- нечеткое планирование, неритмичная работа, неотлаженная система контроля и оценки рабочих показателей, практика управления, не ориентированная на поиск неиспользованных резервов и сбор предложений, способных принести предприятию реальную прибыль, низкий уровень организации производства.

**4.Несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы** – недостаток квалификации, не дающей должным образом выполнять порученную работу, или уровень квалификации, существенно превышающий требования работы, отсутствие необходимых для работы способностей, личных и деловых качеств.

**5.Плохой моральный климат в коллективе** – безразличие работников к судьбе организации, конфликты в коллективе, недоверие к решениям руководства, слухи, сплетни, заменяющие достоверную информацию.

Чтобы лучше понять механизм действия факторов, **снижающих приверженность** работников своей организации, рассмотрим эти **факторы применительно к каждому из структурных элементов организационной приверженности.**

**1. Составляющая приверженности - идентификация**

- Несправедливая с точки зрения работника зарплата,
- неуверенность в завтрашнем дне,
- Ограничение самостоятельности в принятии решений,
- возрастной ценз при включении работников в состав резерва,
- недостаток информации о целях и стратегии компании.

**2. Составляющая приверженности - вовлеченность в работу.**

- недостаток информации о целях и стратегии компании,
- жесткий мелочный контроль со стороны руководства,
- неоправданное использование авторитарного стиля, излишнее давление со стороны руководства,
- недоверие со стороны руководства,
- ограничение самостоятельности,
- отсутствие четкой связи системы стимулирования с результатами труда работников,
- отсутствие права на ошибку.

**3.Составляющая приверженности – лояльность.**

- Деление работников компании на первый и второй сорт
- Несправедливое распределение социальных благ
- Недостаточная информированность
- Несоответствие оплаты труда трудовому вкладу
- Расхождение между словом и делом у высшего руководства
- Уровень оплаты ниже, чем в других компаниях
- Неуверенность в завтрашнем дне
- Недостаточное внимание к сотрудникам со стороны руководства

**ИСТОЧНИКИ ПРИВЕРЖЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Без знания руководителем основных факторов, оказывающих влияние на формирование у работников приверженности своей организации, вряд ли удастся начать работу по более эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов. Эти знания могут помочь в преодолении тех препятствий, которые часто возникают на пути формирования высокой приверженности работников своей организации.

**Возможны два принципиально разных подхода к повышению доли приверженных работников:**

- искать и отбирать для работы в организации людей, готовых к тому, чтобы демонстрировать приверженность, то есть по своей природе готовых устанавливать такого рода отношения с организацией;
- предпринимать целенаправленные действия для развития приверженности сотрудников организации.

**Приверженность как свойство личности**

В пользу первого подхода есть определенные данные. Действительно, имеются доказательства того, что некоторые люди по своей природе более склонны к тому, чтобы

быть приверженными организации, в которой они работают. Так, социологи из бизнес-школы Беркли провели исследование, которое идет уже более 50 лет, с целью установить связь между личностными характеристиками человека и его дальнейшим отношением к работе. Исследователи обнаружили, что по определенным параметрам еще во время учебы в школе можно предсказать отношение человека к работе на момент, когда ему будет 40-60 лет. И хотя коэффициент корреляции не очень велик (0,3-0,4), тем не менее эти результаты дают основание утверждать, что отношение к работе зависит не только от характеристик работы и ситуации, но и от личности работника.

### **Индивидуальные и демографические характеристики приверженных работников**

Среди индивидуальных и демографических характеристик, оказывающих влияние на степень приверженности сотрудников своей организации, важнейшими являются следующие:

- мотивация труда и трудовые ценности работника;
- особенности трудовой этики работника;
- возраст;
- стаж работы в организации;
- пол;
- уровень образования;
- семейное положение;
- «цена» работы для сотрудника.

Рассмотрим подробнее, как эти характеристики связаны с приверженностью работников своей организации.

#### ***Мотивация труда и трудовые ценности***

Множественность мотивов труда, определяющих отношение к работе (например, заработок, интерес к работе, гарантированная занятость, профессиональные перспективы, возможность самореализации и др.), и высокая ценность для работника содержания выполняемой работы способствует формированию у него высокой степени приверженности своей организации. **Формирование у работника приверженности своей организации связано с тем, в какой степени данное место работы соответствует его ожиданиям и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми для него связан смысл работы.** Работа имеет для человека смысл, если она интересна, дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу и приносит удовлетворение. **Большую склонность к проявлению приверженности имеют работники, которых привлекает содержание работы. Работники, преимущественно ориентированные на заработок склонны проявлять более низкий уровень приверженности.** Такое отношение к работе, как «я выполняю эту работу только ради денег» подавляет приверженность.

#### ***Особенности трудовой этики***

**Уровень приверженности выше у работников, которых характеризует ориентация на работу как на основную сферу самореализации, на труд с полной самоотдачей, и готовность принимать на себя ответственность за рабочие результаты.** Склонность к проявлению приверженности ниже у работников, считающих профессиональную деятельность не более чем средством зарабатывания денег, не настроенных выкладываться на работе и избегающих ответственности.

#### ***Возраст***

**Чем старше работники, тем в большей степени они склонны проявлять приверженность своей организации.** Это обусловлено целым рядом причин, включая большую удовлетворенность своей работой, лучшую позицию в организации и т.п.

#### ***Стаж работы в организации***

Стаж работы часто отражает взаимные обязательства работника и организации. Люди,

проработавшие много лет в компании, скорее могут рассчитывать на отдачу от нее в виде пенсий и разного рода льгот, которые «привязывают» их к организации. **На приверженность влияют два фактора - занимаемая в организации должность и срок работы в организации.** Во многих исследованиях делаются следующие выводы: **люди на хороших должностях хотят работать так и дальше, и чем дольше человек работает в организации, тем меньше он хочет уйти из нее.**

Одна из причин - накопление пенсии и объема поощрений в течение жизни. Если человек уходил из организации, он терял часть своего обеспечения. Затраты на уход из организации увеличиваются соразмерно сроку пребывания в ней.

Независимо от финансовых соображений человек тем больше хочет остаться в организации, чем дольше срок его пребывания в ней. Поэтому университеты предлагают выгодные условия подающим надежды преподавателям, чтобы их не переманили другие организации. Некоторые коммерческие организации назначают молодых руководителей на перспективные должности, не соответствующие их возрасту зная, что дешевле купить привязанность в молодом возрасте.

### ***Гендерные различия***

**Женщины чаще, чем мужчины, проявляют приверженность организации.** Возможно, это объясняется их большей зависимостью от зарплаты получаемой в организации, или тем, что для женщин характерны более прочные эмоциональные связи, устанавливаемые с товарищами по работе. В целом же для нашей страны правильнее рассматривать связь приверженности с полом работников, учитывая условия, складывающиеся в конкретной организации, которые дают определенные преимущества для мужчин или ставят определенные ограничения для женщин.

### ***Уровень образования***

**Как правило, чем выше образовательный уровень работников, тем ниже их готовность к проявлению приверженности организации.** Тенденция к снижению уровня приверженности с ростом образовательного уровня работников может быть связана с тем, что более образованные индивиды имеют более высокие ожидания, которым организации бывает трудно соответствовать. Возможно также, более образованные работники имеют большее число возможностей выбора нового места работы.

### ***Семейное положение***

Семейное положение также является важным фактором, оказывающим влияние на формирование приверженности. Исследования показывают, **что семейные работники более привержены организаций, чем несемейные.** Возможно, это связано с большей материальной зависимостью семейных работников от зарплаты, получаемой в организации.

### ***«Цена» работы для сотрудника***

**«Цена» работы - это те физические, психические и физиологические затраты, которые работа в данной организации требует от человека. Сюда входят всякого рода вредности, особые требования к физической форме работника, затраты времени на дорогу до работы и т.п. Так, дальше место работы находится от места жительства сотрудника» выше для него «цена» работы и тем ниже готовность к проявлению приверженности.**

Все эти закономерности были установлены в результате статистического анализа, то есть выявления корреляционных связей между различными характеристиками работников и уровнем их приверженности, оцененной с помощью соответствующих опросников.

### ***Немного статистики***

**Корреляционное исследование** — один из самых часто встречающихся методов исследования в психологии и социологии.

**Корреляция** — статистическая взаимосвязь двух или нескольких признаков, явлений. Если изменение одного признака приводит к систематическому (не случайному) изменению другого, то говорят, что эти признаки коррелируют друг с другом.

Однако обнаружение корреляции вовсе не означает, что между изучаемыми явлениями выявлены причинно-следственные зависимости. Так, в одном исследовании была обнаружена

значимая корреляция между уровнем интеллекта у школьников и объемом бюста. Однако это вовсе не значит, что размер бюста определяет уровень интеллектуального развития или, наоборот, уровень интеллекта определяет размер бюста. Более вероятно, уровень интеллектуального развития связан с другими факторами (в частности, с биологическим возрастом респондентов), которые в свою очередь связаны с размером бюста.

Мерой корреляции двух величин служит **коэффициент корреляции**. Коэффициент Пирсона  $r$  может принимать значения от  $+1$  до  $-1$ . Чем ближе его значение к  $+1$ , тем сильнее связь между изучаемыми явлениями. Значение коэффициента корреляции  $r = 0$  означает отсутствие линейной связи между изучаемыми переменными.

Положительные значения коэффициента свидетельствуют о наличии прямой связи (чем больше одна величина, тем больше и другая); отрицательные значения коэффициента говорят об обратной связи между изучаемыми явлениями (чем больше одна величина, тем меньше другая).

Все рассмотренные характеристики устойчиво связаны с приверженностью, однако величина этой связи (коэффициент корреляции) как правило, невысока. Если перевести это на совсем простой язык, то можно сказать так: среди старших работников больше приверженных, чем среди молодых, среди женщин больше приверженных, чем среди мужчин, среди семейных больше приверженных, чем среди несемейных, и т.п. Однако это вовсе не значит, что все женщины, все семейные или все работники предпенсионного возраста будут демонстрировать высокую степень приверженности. Просто среди этих категорий приверженные работники встречаются чаще.

Рассматривая связь между индивидуальными характеристиками работника и его приверженностью организации, следует учитывать, что она всегда преломляется через своеобразие индивидуального опыта и те рабочие условия, с которыми ему приходится сталкиваться в конкретной организации. Это порождает значительный разброс в готовности работников, имеющих сходные индивидуальные особенности, к проявлению лояльности по отношению к организации, к готовности вносить максимальный вклад в достижение ее целей.

Именно поэтому **подход, основанный на поиске и отборе работников с предрасположенностью к приверженности, будет давать слишком низкую отдачу**. Конечно же, такая стратегия все же лучше, чем полное отсутствие какой-либо стратегии, когда мы полагаемся простую удачу.

Учет факторов, связанных с приверженностью, с необходимостью даст нам в организации больше приверженных, лояльных или заинтересованных работников, чем если мы не будем учитывать этих факторов или брать всех подряд. Их точно будет больше, но не намного.

Все-таки **более перспективным подходом будет целенаправленное создание, воспитание, формирование приверженных работников**. Такой подход позволяет добиться более высоких результатов.

### **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ**

Опыт компаний, являющихся мировыми лидерами в своей области (*McDonald's*, *IBM*, *Hewlett-Packard*, *3M*, *Johnson & Johnson* и т.п.), свидетельствует о том, что **организационная приверженность может являться результатом продуманной и хорошо организованной системы управления человеческими ресурсами**.

В распоряжении руководства любой организации есть две радикально различающиеся стратегии управления персоналом. Традиционный, или ориентированный на контроль и поддержание дисциплины, подход предполагает установление строгого порядка и жесткого контроля над издержками разного рода. Характерным проявлением этой стратегии является повышенное внимание руководства к контролю времени прихода на работу и к разработке различных



документов, жестко регламентирующих работу персонала.

Другая стратегия управления персоналом основывается на развитии у персонала приверженности своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. Соответственно и политика стимулирования труда персонала в компаниях, добившихся высокого уровня конкурентоспособности, включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации, - от участия в прибылях и в доходах до использования различных систем поощрения работников за проявление инициативы и творчества.

Для стратегии приверженности характерным является предоставление персоналу возможности участия в решении проблем организации, возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создания новых. На сегодня накоплен огромный опыт организаций-лидеров, показывающий, что именно приверженность персонала своей организации является ключевым фактором, обеспечивающим эффективную работу компании, достижение высших уровней качества продукции и услуг и победу в конкурентной борьбе.

Среди важнейших *организационных факторов, влияющих на приверженность работников*, можно выделить следующие:

\* *Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала* (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.). Работа, не соответствующая потребностям и ожиданиям работников, снижает уровень их приверженности своей организации.

\* *Уровень рабочего стресса* - то есть то, в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением. Исследования показывают, что чем с большим уровнем рабочего стресса связана работа, тем ниже у работников готовность к проявлению приверженности.

\* *Степень информированности работников* о проблемах организации, осведомленность о решениях, затрагивающих их интересы. Неосведомленность персонала по важнейшим вопросам, связанным с работой организации, снижает уровень их доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность работников своей организации.

\* *Степень вовлеченности* работников в решение проблем подразделения и организации в целом. Отношение к работникам лишь как к исполнителям, которых не привлекают к анализу проблем подразделения и компании, чьим мнением не интересуются при определении путей реализации выработанных решений, снижает уровень их приверженности.

Результаты опроса работников, проведенного *International \*vey Research*, показывают, что **наибольшее воздействие на уровень преданности оказывают следующие факторы:**

1. Оценка работниками качества руководства в компании.
2. Оценка работниками возможностей для развития, предоставляемых им компанией.
3. Мнение работников о том, в достаточной ли степени они наделены полномочиями, чтобы эффективно выполнять свою работу.

**Возможности развития.** Организации, характеризующиеся высоким уровнем преданности сотрудников, предоставляют им возможности развития способностей, обучения новым навыкам, приобретения новых знаний и реализации творческого потенциала. Они рассматривают своих сотрудников как активы, в которые необходимо инвестировать, а не как издержки, которые нужно сокращать. Они понимают, что инвестиции в сотрудников — это одновременно инвестиции в их собственное будущее. Когда компании заботятся о своих работниках, тогда работники стремятся развивать свой потенциал. Лишь те организации, которые позволяют им расти и развиваться как личностям организации могут рассчитывать на высокую приверженность сотрудников.

## Тема 7

### КОНТРОЛЬ И МЕРЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Когда перед организацией встает задача повышения отдачи от работников, многие руководители в первую очередь вспоминают о дисциплине и «наведении порядка».

Когда мы рассматриваем влияние дисциплинарных мер на мотивацию работника, их не следует сводить лишь к средствам наказания. **Главное - это то мотивирующее влияние, которое имеют действия руководства на ответственность работника за соответствие его работ, его отношения к делу установленным требованиям.**

Большинство людей считает, что дисциплина - это право выносить взыскания или наказывать. Это узкое понимание дисциплины. В более широком смысле дисциплина состоит в том, что работник понимает правила компании и способен выполнять их. В этом смысле дисциплина включает в себя все мероприятия, которые пытаются вызвать согласие с правилами и предписаниями. Отсюда обучающие программы, направленные на то, чтобы заставить работников подчиняться обоснованным правилам, являются одним из аспектов дисциплины. В этом смысле дисциплина отражает положение дел, которое существует в компании.

**Дисциплина предполагает следование правилам, установленным в организации для успешного достижения организационных целей.** Дисциплина является высокой (хорошей), если работники проявляют высокую готовность следовать правилам и предписаниям компании.

### ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Можно выделить основные элементы системы, призванные обеспечить высокий уровень готовности работников следовать требованиям, которые организация предъявляет к их работе и рабочему поведению:

**1. Правила и предписания**, принимаемые как работником, так и работодателем (*как формальные - правила внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, так и неформальные - в основном правила поведения и нормы взаимоотношений*).

**2. Административный контроль работы индивидов и рабочих групп для отслеживания ее соответствия установленным правилам и своевременного устранения выявленных отклонений.**

**3. Мотивирующее наказание.**

**Самодисциплина и самоконтроль являются естественным результатом заинтересованного и ответственного отношения делу.**

#### Правила и предписания

В любой компании есть *документы, регламентирующие требования к работникам. Требования к работникам и правила поведения фиксируются в Правилах внутреннего трудового распорядка в разного рода предписаниях и инструкциях. Несоблюдение этих требований карается различными наказаниями.*

*Правила внутреннего трудового распорядка включают в себя рабочие часы, требования к дисциплине, отношение к имуществу компании и др. Серьезное отношение к правилам внутреннего трудового распорядка формируется у работников только тогда когда отношение руководства к нарушителям четко обозначает границы допустимого и недопустимого поведения.*

#### Административный контроль

Хороший пример того, какое влияние оказывает контроль на мотивацию, дает тот опыт, который каждый из нас получил в свое время в школе. Учителя постоянно контролируют усвоение изученного материала. Они вызывают учеников к доске, дают контрольные работы, проверяют тетради с домашними работами. Фактором мотивации

здесь выступает не только стремление получить хорошую оценку, но и сама ситуация, когда усвоение знаний проверяется в обязательном порядке и оценивается соответствующей оценкой. Как вы думаете, если бы не было такого постоянного контроля, каков бы был уровень знаний учеников?

**Контроль за работой исполнителей - одно из самых старых средств заставить их работать.** Надсмотрщики и контролеры следили за тем, чтобы работники поддерживали нужный темп в работе. Вспомните хотя бы «погонял» на заводах Форда, которые заставляли рабочих передвигаться с «оптимальной» скоростью (а проще говоря, максимально быстро). И сейчас в налаживании контроля за работниками многие компании видят средство повышения отдачи от них.

Многие руководители, сталкиваясь с такими серьезными проблемами, как прогулы, низкий уровень производительности, низкое качество работы и оказываемых услуг или высокий уровень брака, допускаемый работниками, склонны думать, что в работе их подчиненных проявляются нерадивость, нечестность, недостаточная квалификация, безответственность, которые не удалось выявить при приеме на работу. Выход из такой ситуации они видят в установлении более жесткого контроля за работой персонала.

Однако, о том, что такое *контроль*, разные руководители имеют разные представления. Одни считают, что в первую очередь необходимо контролировать сам факт нахождения работников на рабочем месте в рабочее время. Другие полагают, что контроль – это прежде всего борьба с воровством и растаскиванием имущества организации. Третьи под контролем понимают главным образом отслеживание того, в какой степени работники выполняют установленные в организации рабочие стандарты, нормы и правила.

*В работе руководителя контроль является важнейшим инструментом, обеспечивающим возможность регуляции и направления работы подчиненных в соответствии с поставленными целями. Контроль пронизывает все сферы деятельности организации, и он является необходимой составной частью процесса управления.*

Спектр используемых средств контроля очень широк: от систем видеонаблюдения, прослушивания телефонов и просмотра электронной почты сотрудников до передачи функций контроля самим исполнителям (самоконтроль), метод "тайного покупателя".

В 2003 г. эксперты American Management Association и The eInstitute провели обзор систем наблюдения за сотрудниками, из 1627 опрошенных руководителей 82% признались, что используют те или иные формы электронного контроля или физического наблюдения, в 63% компаниях отслеживают обращение к интернет-ресурсам, а около 47% компаний просматривают электронную почту своих сотрудников.

**Системы наблюдения за сотрудниками.**

*Работодатели считают, что они должны знать, что делает его персонал и на что тратит время, оплачиваемое компанией. Причин такого контроля достаточно: обеспечение безопасности и проверка лояльности сотрудников, контроль над использованием ресурсов и дисциплиной.* Так, по данным "Газеты.Ru", сайт, на котором транслировалась программа "За стеклом", посетили тысячи сотрудников российских компаний. Самыми частыми посетителями сайта оказались сотрудники РАО "ЕЭС России", "ВымпелКома", МТС, "Норильского никеля" и Росбанка. Пик посещаемости приходился на период с 10.00 до 18.00.

Большое распространение на крупных предприятиях получили электронные системы учета и регистрации рабочего времени. Некоторые предприятия упор делают на системы видеонаблюдения. Таким образом, руководство пытается решить проблему воровства и низкой дисциплины. Иногда системы видеонаблюдения устанавливают для выявления проблем, сдерживающих рост производительности или вызывающих падение продуктивности труда сотрудников.

**Видеоконтроль на Ирбитском мотоциклетном заводе**

*В нескольких цехах Ирбитского мотоциклетного завода втайне от сотрудников были установлены видеокамеры. Руководство предприятия вынужденно пошло на этот шаг: производительность труда понизилась, а прежние методы контроля оказались*

неэффективными.

После установки камер проблема была решена за несколько дней. С помощью системы видеонаблюдения удалось выяснить, что большую часть рабочего времени сборщики теряли на складе. Теперь же кладовщик сразу выдает рабочим полный комплект деталей. Эксперимент оказался настолько успешным, что сегодня камеры стоят во всех цехах завода. "Кроме того, — считает генеральный директор завода Владимир Юдин, — камеру спрятать трудно, и рабочие, обнаружив, что их контролируют, стали дисциплинированнее".

Но если в торговый зал придут «тайные покупатели» и в соответствии с разработанными сценариями, то на стол директора ляжет не только объемный, но и ценный отчет.

Иногда в качестве контрольной процедуры используется **метод «тайного покупателя»** (Mystery Shopper) или «тайного клиента». **«Тайными покупателями» являются специально подготовленные сотрудники, которые под видом обычных покупателей проверяют соответствие работы сотрудников установленным в компании требованиям (качество обслуживания профессиональные знания, способность продавцов работать с конфликтными покупателями, умение справляться с возражениями клиентов и т.п.).** Оценки, которые дают такие «покупатели», идут в личное дело сотрудника и учитываются при оценке работы сотрудника и повышении зарплаты, распределении премий или повышении по службе. Одно из исследований, проведенных по результатам, полученным от «тайных покупателей», показало, что во время двух тысяч контактов между проверяющим и служащими магазинов только 21% служащих улыбались и лишь 25% приветствовали клиентов. Руководство торговой сети не ожидало подобных результатов и было крайне разочаровано.

Правильно поставленный контроль способен одновременно выполнять целый ряд смежных функций, каждая из которых может оказывать как прямое, так и косвенное влияние на мотивацию исполнителя. Это и доведение до работников более четкой информации о том, насколько их работа отвечает установленным требованиям, в какой мере их рабочее поведение и трудовая этика соответствуют корпоративным стандартам.

Так, в свое время руководство компании AT&T столкнулось с проблемой постоянных и злостных прогулов на заводах «Bed электрик». Были испробованы, казалось, все виды наказаний - число прогулов не уменьшалось. В конце концов было принято решение повесить на видном месте огромную доску с поименным списком всех работающих и, по мере того, как люди приходили на работу, отмечали соответствующее имя золотой звездочкой. Прогулы резко сократились - почти сразу.

Виды контроля за работой могут быть самыми разнообразными.

#### **Контроль за работой сотрудников в компании «Московские окна»**

В «Московских окнах» проводятся с целью контроля за работой сотрудников следующие мероприятия:

- **анкетирование заказчиков.** Всем заказчикам предлагается дать обратную связь о качестве работы и порядочности сотрудников, заполнив специальный бланк-опросник. Анкеты в обязательном порядке сдаются вместе со стандартным пакетом документации, соответственно, каждый руководитель имеет возможность проанализировать работу своих подчиненных и своевременно предпринять необходимые меры;

- **телефонный опрос.** Иногда телефонные опросы дают дополнительную информацию, позволяя выяснить, соответствует ли информация, отраженная в анкете, реальному впечатлению заказчиков?

- **контрольные замеры.** Примерно один раз в полгода проводятся «контрольные замеры» - всех замерщиков направляют к заранее подготовленным «заказчикам». При проведении контрольных замеров учитываются три основных момента: техническая подготовка, компетентное консультирование и реакция на провокационные вопросы («... может, где-то можно подешевле заказать, мы бы вас отблагодарили...»). Вся информация фиксируется в специальных бланках и передается руководителю подразделения;

- **сотрудничество с крупными игроками на рынке.** В случаях, когда

возникают ситуации, связанные с обманом, уводом заказов или нечистоплотным поведением сотрудников или партнеров, «Московские окна» готовят специальное информационное сообщение для всех, освещающее данное событие.

Иногда **контроль за работой сотрудника** может реализоваться через **ведение системы отчетности, которая сама по себе является и средством мотивации.**

**Низкая требовательность, попустительское отношение к подчиненным приводят к снижению дисциплины, безответственности, срыву сроков работ, низкому качеству выпускаемой продукции. При этом слишком жесткий пооперационный контроль, не допускающий никаких проявлений самостоятельности, может вызывать у работников негативные чувства и снижение желания к сотрудничеству с руководством.**

Экспериментально было доказано, что в условиях выполнения сложных заданий физическое присутствие наблюдателя приводит к снижению качества работы. То же самое было обнаружено и для контроля через средства удаленного доступа.

Следует подчеркнуть, что результаты экспериментов и вовсе не говорят о том, что контроль совсем не нужен, что он оказывает однозначно отрицательное воздействие на мотивацию исполнителей. Контроль как лекарство, - в слишком малых дозах не помогает, а в слишком больших становится ядом. Особенно при решении **сложных задач**, требующих **высокой квалификации исполнителей**, жесткий контроль может приводить к снижению результатов и возникновению негативного отношения исполнителей к своей работе.

Проблемой может стать переход от жесткого контроля к контролю по результату.

**Для того чтобы определить оптимальный уровень контроля в каждом конкретном случае, руководителю приходится учитывать целый ряд факторов: сложность и ответственность задачи, индивидуальные особенности подчиненного, степень срочности выполняемой работы и т.д.**

### **Правила организации контроля**

Если контроль сотрудников является необходимым, то следует придерживаться следующих правил:

1. **Уведомление сотрудников в том, что вы будете контролировать использование корпоративных ресурсов.**
2. **Объяснение сотрудникам необходимости такого контроля.**
3. **Установление четких правил в отношении объекта и вида надзора.**
4. **Проведение мониторинга и блокировки доступа к нежелательным Интернет-ресурсам. Ограничение доступа необходимо для всех сотрудников независимо от занимаемой должности.**
5. **Четкое определение мер наказания.**

### **Мотивирующее наказание**

Когда мы спрашиваем руководителей о том, можно ли успешно воздействовать на мотивацию работников, если полностью отказаться от наказаний, то обычно слышим отрицательный ответ. **Руководитель с помощью наказаний ставит барьер таким моделям и образцам рабочего поведения, которые организация осуждает и хочет полностью искоренить.** Наказание выступает как форма негативного подкрепления. Опоздания, прогулы, пьянство на работе, брак, безделье, грубость клиентам, воровство, нарушение правил техники безопасности - все эти отрицательные явления, естественно, требуют наказания. Лишив премии регулярно опаздывающих мы тем самым показываем сотрудникам, что опоздания не приемлемы, какими бы причинами они ни были вызваны.

Чаще же все-таки **основная задача руководителя состоит в чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать и не ухудшать его отношение к организации.**

*Вот пример. Работник опоздал на 10 минут с обеда. Его начальница вызывает его к себе в кабинет и заявляет: «Вы опоздали на 10 минут, хотя знаете, что мы все торопимся закончить месячный отчет. Если вы опоздаете еще раз, то дело не ограничится устным предупреждением». Когда сотрудник попытался что-то объяснить, она со словами: «Не желаю слушать никаких ваших отговорок, мне некогда» отворачивается к компьютеру.*

*Дело было в том, что в столовой была огромная очередь, потому что одна из организаций, арендовавшая помещение в этом здании, проводила конференцию. Желая поесть побыстрее, сотрудник побежал в ближайшее кафе - там тоже была очередь. Дело кончилось тем, что он купил пакет чипсов и бутылку кефира, но все равно опоздал, хотя очень торопился и беспокоился о том, чтобы не опоздать.*

*Два дня спустя начальница попросила его поработать сверхурочно, но он отказал ей, сославшись на личные проблемы. Начальница была очень удивлена. Раньше он всегда шел ей навстречу.*

В этом примере мы встречаемся с тем, что несправедливое наказание убilo в сотруднике желание к сотрудничеству с руководителем. Но не только несправедливое наказание снижает мотивацию, справедливое наказание тоже может убить ее, если при этом человека публично унижают, наносят удар по его самоуважению, чувству собственного достоинства.

Важно не просто наказать проступок, а наказать его так, чтобы не убить у работника мотивацию. Как показывает опыт работы многих организаций, наказание, даже очень мягкое, как в примере, который приведен ниже, часто не дает ожидаемых результатов.

Цель взысканий состоит не столько в том, чтобы наказать за допущенное нарушение, сколько в том, чтобы избежать повторения нарушений в будущем. Близкий всем водителям пример. Все сталкивались с ситуацией, когда патрульные машины ГИБДД прячутся в кустах, незаметно контролируют соблюдение правил дорожного движения, ловят нарушителей и наказывают их. Все правильно, кроме одного - такая практика плохо служит той цели, которая декларируется - предупреждение нарушений правил дорожного движения. Этой цели гораздо лучше бы служила открыто стоящая на обочине машина с включенными мигалками. (В скобках заметим, что для прячущихся инспекторов важно поймать и оштрафовать как можно больше нарушителей, то есть по сути дела они заинтересованы в том, чтобы нарушений было как можно больше).

Рассматривая наказания как важное средство воздействия на мотивацию и поведение работников, следует определить те **условия, которые сделают наказания наиболее эффективными**. Эти условия включают в себя:

- **Время.** Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует непосредственно сразу (или вскоре) после нарушения.

- **Интенсивность.** Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые. Однако то, что является сильным или значимым для одного работника, может оказаться слабым или незначимым для другого.

- **Разъяснение причин.** Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя. Очень важно информировать работников по поводу того, чего они не должны делать. С другой стороны, если причины наказания не разъяснены или если наказание для работника не связано с конкретным его действием, то наказание может иметь негативное влияние на трудовую мотивацию и рабочее поведение подчиненных.

- **Неличный характер.** Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличностным является наказание, тем ниже вероятность того, что наказываемый работник будет переживать нежелательные побочные эмоции и испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.

Кроме моральных аргументов против использования **наказания** есть и **другие**

#### **причины против его использования:**

- наказываемые работники могут проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);
- наказание может иметь негативное влияние на других работников. Например, если работники считают, что их товарищ наказан несправедливо, то коллектив может объединиться против руководителя. В результате вместо повышения эффективности работы можно получить снижение управляемости коллектива со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать.

Ниже приведены некоторые рекомендации, которые могут повысить мотивацию подчиненных при использовании дисциплинарного воздействия.

#### **Рекомендации для руководителей**

**1. Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила поведения и требования к работе.** Бывает, что новые (а иногда и старые) работники не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, необходимость следования установленным стандартам и возможные последствия в случае нарушений.

**2. Если приходится критиковать подчиненного, то критикуйте конструктивно.** Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того, чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т.п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики.

**3. Исправляйте проблему, а не человека.** Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в крайних случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы "распекать" провинившихся подчиненных создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

**4. Наказание должно быть обоснованным и соответствовать тяжести проступка.** Соберите все факты перед тем, как принять какое-то решение или предпринять какие-либо меры. Прежде чем что-то сделать, следует составить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.

**5. Индивидуальный подход при дисциплинарных воздействиях.** Учитывайте индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки при определении дисциплинарных воздействий.

**6. Объясняйте свои действия.** Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в дальнейших нарушениях. Разъясняйте, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Предпримите все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий - не наказывать за нарушения, а предупреждать их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Мало кому из руководителей удастся полностью избежать в своей работе с подчиненными использования таких методов воздействия, как грубость, шантаж, разговор на повышенных тонах или угрозы. Однако следует иметь в виду, что использование таких средств наказания способно дать лишь краткосрочный эффект, и при злоупотреблении ими руководитель рискует нанести непоправимый ущерб своему авторитету в глазах подчиненных.

Памятка для руководителей

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ПРАВИЛА УТЮГА**

1. Жар, исходящий от утюга, **предупреждает**, что вы можете обжечься, если дотронетесь до него. Руководитель должен убедиться, что работники знают основные правила, и предупредить, что они не должны нарушаться.

2. Горячий утюг **немедленно** обжигает всякого, кто дотронется до него. Руководитель должен осуществлять дисциплинарные воздействия сразу после того, как произошло нарушение.

3. Горячий утюг **всегда** обжигает тех, кто дотрагивается до него. Руководитель должен быть последовательным в дисциплинарных наказаниях за сходные нарушения.

4. Горячий утюг **не ранит личности** и не наносит ущерба самоуважению человека.

5. Утюг обжигает **каждого**. Руководитель должен быть справедливым при назначении наказания. У него не должно быть любимчиков или "козлов отпущения".

6. Человек, обжегшись один раз, стремится избегать таких ситуаций **в будущем**. Дисциплинарные воздействия задают рамки приемлемого поведения и направлены на то, чтобы нарушения не повторялись.

## **ВИДЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ МЕР**

Большинство западных организаций используют **прогрессивные дисциплинарные меры** для улучшения плохой работы персонала. Прогрессивные дисциплинарные воздействия предполагают **5 шагов**:

1. **Неформальная беседа** при первом нарушении или при относительно легком нарушении правил. Руководитель может обсудить с подчиненным его поведение в неформальной обстановке, подчеркнув его прошлые заслуги и указав, что следование правилам компании обязательно для всех работников.

2. **Устное предупреждение** - работника предупреждают, что если проблемы будут повторяться, то последует более суровое наказание.

3. **Письменное предупреждение (выговор с занесением в личное дело)** - если появляется второе нарушение, руководитель осуждает возникшую проблему с работником, но предупреждает, что в его личном деле появится запись об этом. Письменное замечание может также привести к каким-то санкциям в будущем (организационные наказания).

4. **Дисциплинарное отстранение от работы**. Работник отстраняется от работы на несколько дней или недель в зависимости от тяжести нарушения.

5. **Увольнение** - поскольку работник был уже неоднократно предупрежден, а улучшений не наступило, его увольняют. Это высшая мера дисциплинарного воздействия.

*Юлия Сушкова Менеджер по персоналу, вице-президент компании «Spirit», специализирующейся на разработках программного обеспечения для иностранных клиентов, считает, что для разработчика худшая кара - это профессиональное непризнание со стороны коллег. Этой кары вполне достаточно.*

## **Позорный столб на современный лад**

Для одного из работников, скрывшегося с чужими деньгами, в «Евросети» было придумано еще более страшное, чем увольнение, наказание - в центральном салоне «Дворец связи» повешена кукла с прикрепленным к ней бейджем злодея и табличкой «За плохое обращение с клиентами».

## **ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Дисциплинарное собеседование включает в себя **три этапа**.

- подготовка;
- проведение собеседования;
- подведение итогов.

### **1. Подготовка к дисциплинарному собеседованию**

В ходе подготовки к дисциплинарному собеседованию руководитель должен решить



ряд задач:

- четко сформулировать цель разбирательства;
- выбрать место проведения собеседования;
- собрать все факты, имеющие отношение к нарушению;
- решить, кто будет присутствовать (руководство, юрист фирмы, свидетели, пострадавшие).

## **2. Дисциплинарное собеседование**

В ходе дисциплинарного собеседования руководителю важно придерживаться четкой, заранее установленной последовательности шагов.

1. Объясните позицию руководства.
2. Выясните позицию работника.
3. Обсудите совместно с работником известные факты.
4. Наметьте совместный план действий.

## **3. Подведение итогов**

В ходе дисциплинарного собеседования руководителю будет трудно добиться соблюдения установленных требований без грамотного подведения итогов. Важно проанализировать как сам проступок, так и дисциплинарное собеседование.

**После завершения собеседования руководитель должен составить конкретный план дальнейших действий.**

1. Следует письменно зафиксировать:
  - что случилось;
  - план действий, согласованных с работником.
2. Предпринять все необходимые действия.
3. При вынесении письменного выговора подшить в личное дело работника все необходимые документы.

## **УВОЛЬНЕНИЕ**

Увольнение - достаточно неприятная процедура как для работодателя, так и для работника. Здесь также **очень важно соблюсти все необходимые правила и выработать корпоративные нормы «расставания» с сотрудником: с одной стороны, чтобы не погрязнуть в рутине судебного разбирательства, а с другой - чтобы «сохранить лицо» и не дать повода для негативной информации о методах работы компании.**

К увольнению сотрудника следует заранее подготовить все необходимые документы, объясняющие причину увольнения.

### ***Во время беседы:***

- напомните сотруднику, что ему неоднократно делались предупреждения о неполном соответствии своей должности или несоблюдении внутрифирменных стандартов поведения;
- приведите конкретные доводы: против фактов возражать трудно;
- не оправдывайтесь и не извиняйтесь;
- специально остановитесь на вопросе о выходном пособии;
- предоставьте увольняемому возможность уйти с работы достойно, например, подать заявление об уходе по собственному желанию.

Стивен А. Джессеф, вице-президент рекрутинговой фирмы, дает рекомендации менеджеров, как увольнять служащих.

### **Памятка для руководителей**

#### **Правила увольнения**

- Не уведомляйте людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будьте деликатным и не увольняйте человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, болеет, или недавно потеряла кого-то из близких.
- Не разрешайте сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое

сообщение делается в присутствии, как минимум, заместителя по кадровым вопросам.

- Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщите причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижайте человека, какова бы ни была причина увольнения.

- Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому говорите об одной причине, а сотрудникам - о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не справлялся со работой. Но такое поведение открывает дверь законных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.

- Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать об этом, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, это может вызвать панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

- Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

- Не просите человека немедленно освободить стол или шкаф и покинуть офис. Для этого лучше подходит время после работы или выходные.

- За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами фирменной службы безопасности, чтобы проводить уволенного из зданий.

- Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

- Не забывайте золотое правило: если вы что-то не понимаете в поведении человека, поставьте себя на его место.

- Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Основной смысл всех этих советов в одном - уважение к человеку, стремление не нанести удар по чувству его собственного достоинства и желание не усугубить травму, нанесенную известием о его увольнении. В таком случае вы можете рассчитывать, что организация не наживет себе врага на всю жизнь.

Опыт лучших компаний

#### **Увольнение в Westinghouse-**

В начале 1980-х годов Уильям Пиз работал гл<sup>в</sup> управляющим отдела по производству синтетического топлива фирмы *Westinghouse*. Это было относи<sup>т</sup>

небольшое подразделение, которому в связи с падением цен на нефть грозила опасность ликвидации в случае, если его не удастся превратить в привлекательный объект вложения средств и продать другой компании. Пытаясь уменьшить издержки, Пиз решил сократить часть штатных единиц (всего на тот момент было 130 рабочих мест): ему казалось, что потенциальные покупатели отдела сочтут их излишними и в сложившихся обстоятельствах он просто вынужден уволить нескольких сотрудников, хотя некоторые из них демонстрировали отличные трудовые показатели. Вместе с другими руководителями подразделения Пиз составил список из 15 должностей. Обсуждение шло очень долго и в крайне напряженной эмоциональной обстановке. Когда совещание закончилось и ведущие менеджеры хотели сообщить плохую новость уволенным сотрудникам, Пиз их остановил. Он понял, что должен известить подчиненных сам: во-первых, не хотел, чтобы персонал решил, что волна сокращений еще только началась, а во-вторых, чувствовал себя обязанным поговорить с этими 15 сотрудниками лично.

Встреча с жертвами произошла на следующее утро. Люди были страшно подавлены. Некоторые откровенно рыдали, другие сидели, мрачно уставившись в пол. Пиз постарался объяснить им свое решение. Он подчеркнул, что состав уволенных определялся штатным расписанием, а не индивидуальными достижениями каждого. Умолял пострадавших если не простить его, то хотя бы понять, что ему было необходимо пожертвовать несколькими

сотрудниками ради спасения всего отдела и остальных рабочих мест. 15 несчастных спорили, заклинали, обвиняли его в неблагодарности и бессердечном отношении. Пиз выражал соболезнование, сочувствовал, смиренно принимал критику и осуждение и старался дать искренние и подробные ответы на все вопросы, снося самые ожесточенные нападки оскорбленных подчиненных. Постепенно их гнев поутих. Отчаяние сменилось покорностью и даже пониманием и искренним интересом к шансам на продажу подразделения. Пиз вспоминает эту встречу как самую цу<sup>3</sup> тельную в своей жизни. К моменту, когда управляю^ > пожал всем руки и пожелал удачи, им овладела весть " то, что эти люди поняли если не его выбор «жертвенн агнцев», то хотя бы мотивы, которыми он при этом ру<sub>к</sub> водствовался.

Через несколько месяцев ему представилась возмо\* ность узнать, как относились к нему эти 15 сотрудниц после увольнения. Пизу удалось найти покупателя щ подразделения. За ним сохранилась должность главного управляющего, а новый владелец вкладывал деньги в развитие предприятия. Все неожиданно сложилось так, что Пизу снова потребовалось взять на работу многих из тех сотрудников, которых он не так давно уволил. И когда он сделал им предложение, то все без исключения согласились вернуться и работать под его началом, несмотря даже на то, что для некоторых это означало отказ от хорошей работы, которую они успели найти за прошедшие месяцы.

Это история о нравственности и человечности, об умении покаяться. Но ничуть не в меньшей степени это история о менеджере, который не боится оказаться уязвимым и в трудные моменты берет на себя всю полноту ответственности.

**Увольнение - это крайняя мера. Прежде чем использовать это средство, следует обратиться к более мягким мерам воздействия. Поэтому до того, как наказать нарушителя, проверьте следующее:**

1. Обладаете ли вы всей информацией относительно совершенного сотрудником проступка?
2. Наказывался ли сотрудник ранее за такое же нарушение?
3. Информирован ли сотрудник о правилах поведения и стандартах работы, в нарушении которых его обвиняют?
4. Велась ли борьба с нарушением данного правила среди других служащих?
5. Не будет ли данный человек наказан больше\меньше, чем другие за подобные проступки?
6. Если предупреждения делались ранее, был ли осведомлен сотрудник о том, что будет, если нарушение повторится?
7. Была ли у сотрудника возможность изменить свое поведение?
8. Было ли нарушение умышленным умышленным?
9. Мог ли сотрудник контролировать ситуацию, чтобы предотвратить нарушение?
10. Соответствует ли планируемое дисциплинарное взыскание нарушению?
11. Не принято ли ваше решение о наказании под чьим-нибудь влиянием?
12. Не окажет ли наказание сотрудника негативное влияние на других членов коллектива?
13. Даст ли планируемое дисциплинарное взыскание какую-то выгоду компании или ее служащим?

Анекдот в тему

**Как увольняют джентльмены**

Английский работодатель, настоящий джентльмен, увольняет секретаршу:

- Мисс, вы настолько великолепно справляетесь со своими обязанностями, что я не знаю, как наша фирма сможет обойтись без вас. Но со следующего месяца мы все же попытаемся.

Подводя итог рассмотрения мотивирующей роли дисциплинарных мер, **следует еще раз подчеркнуть, что главный источник мотивации находится в душе работника. Поэтому надо находить средства воздействия на нарушителей, которые не только предупредят нарушения в будущем, но и не нанесут удара по приверженности работников.**

## Тема 8. Финансовые стимулы

Вопросы, связанные с оплатой труда работников, являются для руководителей традиционно самым большими. С одной стороны преобладает мнение, что деньги - это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, с другой стороны, возможности руководителей использовать финансовые методы воздействия для усиления мотивации персонала часто ограничены. Кроме повышения зарплаты и дополнительных выплат руководителям приходится изыскивать новые возможности материального стимулирования, способные положительно отразиться на трудовой мотивации персонала.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно, возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи.

В этом разделе мы рассмотрим три больших вопроса:

1. Комплекс финансовых стимулов.
2. Систему льгот и социальной защиты.
3. Вопросы, связанные с разработкой эффективной стратегии оплаты труда.

Деньги в решении комплекса задач, связанных с мотивированием персонала, являются наиболее очевидным и часто основным стимулом. Деньги дают возможность обеспечивать людям необходимый прожиточный уровень, позволяя удовлетворять их базовые потребности в еде, крыше над головой, безопасности; деньги являются мерилем справедливости, показателем оценки вклада работника; это самое универсальное подкрепление, способное помочь в формировании желательного поведения. Множественность задач, решаемых при помощи денег, приводит даже к тому, что многие руководители начинают считать их единственным стимулом, позволяющим поднять трудовую мотивацию работников: «Есть деньги - есть мотивация. Нет денег - нет мотивации».

В этой главе мы рассмотрим следующие виды материального стимулирования:

- базовый оклад и надбавки;
- переменная часть заработной платы (премии, бонусы);
- участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.

### БАЗОВЫЙ ОКЛАД И НАДБАВКИ

*Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя - знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. Использование вилок оплаты особенно удобно для тех должностей, для которых трудно определить четкие результаты труда и показатели трудового вклада.*

### Факторы, определяющие уровень заработной платы

Более 200 лет назад, в 1776 году, Адам Смит в фундаментальном труде «Благосостояние народов» **выдвинул пять основных принципов**, определяющих уровень

оплаты труда.

1. *Стоимость обучения делу.*
2. *Сложность заполнения данной вакансии - насколько трудным является подбор человека, который будет успешно справляться с данной работой.*
3. *Уровень ответственности.*
4. *Вероятность успеха, когда лишь единицы могут овладеть данной специальностью или рассчитывать на успех.*
5. *Та «цена», которую приходится платить за работу, - нервы, вредность и т.п.*

Сравните, какие факторы учитываются компанией ЗМ при определении уровня оплаты в рамках одной должности. Обратите внимание, что в основном они укладываются в факторы, выделенные еще Адамом Смитом.

**Ключевые факторы, позволяющие ранжировать уровень оплаты работников в рамках одной должности. Опыт компании «ЗМ»**

| <i>Показатель</i>  | <i>Отнесение работника к одной из категорий (А-Б'В-Г-Д)</i> | <i>Границы изменения коэффициента</i> |
|--|---|---------------------------------------|
| 1.Знания   |   | 0-1.5                                 |
| 2.Профессиональный опыт  |   | 0-6.5                                 |
| 3.Способность к самостоятельным решениям   |   | 0-2.0                                 |
| 4.Уровень автоматизации (механизации)  |   | 0-1.2                                 |
| 5.Ответственность за использование комплектующих (в зависимости от уровня потенциального ущерба) |   | 0-1.8                                 |
| 6.Ответственность за инструменты и оборудование (в зависимости от стоимости оборудования)        |   | 0-2.0                                 |
| 7.Психологическая нагрузка (нагрузка на внимание, умственная нагрузка)                           |   | 0-1.5                                 |
| 8. Физические усилия   |   | 0-2.8                                 |
| 9. Условия труда   |   | 0-2.0                                 |
| 10. Вредность  |   | 0-1.5                                 |

Среди **факторов, влияющих на уровень заработной платы**, обычно учитывают также образование, масштабы бизнеса, специальность и отрасль, регион, пол работника, стаж работы в организации и общую экономическую ситуацию.

**Образование дает работнику определенные преимущества в продвижении по профессиональной лестнице; хорошее образование влияет и на размер зарплаты.** В то же время некоторые эксперты утверждают, что в обозримом будущем профессиональный опыт будет считаться намного более важным условием, чем образование. Эта тенденция появляется уже сейчас. Вспомните хотя бы Билла Гейтса - основателя компании *Microsoft*.

**Масштабы бизнеса.** Как правило, *крупные стабильно работающие предприятия*

**имеют возможность платить своим сотрудникам большие зарплаты.** Так, исследование заводов изготовителей, проведенное в США, показало, что компании с числом рабочих от 100 до 500 человек платили заработную плату на 6% превышающую зарплату в меньших компаниях; компании с числом рабочих более 500 платили на 12% больше, чем мелкие компании.

Однако из этого правила существует много исключений (по меньшей мере в России). Одна из проблем здесь - «серые» выплаты. Мелкие предприятия значительно чаще, чем крупные, платят своим сотрудникам «серым налом», уходя от налогов. Правда, следует заметить, что масштабы такой практики сокращаются.

С другой стороны, небольшие компании иногда вынуждены платить своим работникам высокие зарплаты, выше, чем в среднем по рынку, чтобы привлечь к себе хороших специалистов. Например, в одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают зарплаты в 2-3 раза более высокие, чем у конкурентов. При этом владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. «Снижение зарплаты, равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам - все равно, что отказаться от части клиентов», - с сожалением говорит он.

На размер зарплаты влияет **и региональный фактор**, уровень жизни в регионах. Если **компания может платить сотрудникам, работающим в регионах с низким уровнем жизни, меньше, чем работникам в больших городах**, нет ничего удивительного в том, что она будет поступать именно так. Например, в Бангалоре (Индия) в офисах компании *Ernst & Young* зарплата дипломированных специалистов по финансовому анализу составляет примерно 40% от зарплаты специалистов того же уровня в США. И в то же самое время, если у компании будут возникать трудности с привлечением «в глубинку» талантливых руководителей или высококлассных специалистов, то опять же не удивительно, если их зарплаты будут превышать зарплаты руководителей и специалистов центральных офисов.

**Специальность. Компенсация негативных факторов.** Если работа имеет **определенные отрицательные стороны, например, профессиональную вредность, трудные климатические условия, высокую психоэмоциональную нагрузку, напряженность профессии и т.п., то работодатели обычно предлагают работникам более высокую заработную плату.** Таким образом, работникам не только предоставляется определенная компенсация, но и поддерживается приемлемый уровень привлекательности соответствующих рабочих мест для имеющих или потенциальных сотрудников.

В Японии многие компании, работающие по системе пожизненного найма, основным критерием, определяющим размер заработной платы, считают **возраст работника и стаж работы в компании.** Однако в последние десятилетия все большее значение стали приобретать квалификация и эффективность труда. Результаты анализа 1618 японских компаний показали, что:

- 10,8% компаний заменили традиционную систему пожизненного найма и соответствующую ей систему оплаты труда на оплату по результатам;
- 56,8% компаний придерживаются принципов пожизненного найма и повозрастной оплаты труда;
- 32,4% компаний, придерживаясь принципов пожизненного найма, реформируют систему оплаты труда, поощряя индивидуальные результаты.

### **Индексация зарплат**

**Большинство организаций регулярно корректируют оплату работников.** Такие корректировки могут быть связаны с общим изменением ставок заработной платы. **Периодические корректировки заработной платы производятся с учетом роста стоимости жизни и изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями, за ту же работу.** В противоположность повышению зарплаты за заслуги, **индексация зарплат в связи с инфляцией дает одинаковое одновременное процентное повышение заработной платы каждому работнику, независимо от эффективности его работы.**

Уровень инфляции можно определить по данным Госкомстата. Ряд крупных фирм (*PepsiCo, Coca-Cola, Nestle, «Вымпелком»* и др.) пользуются другим источником - исследованиями Института сравнительных социальных исследований (CESSI). Эта независимая организация рассчитывает индекс стоимости жизни, исходя из определенного набора потребительской корзины.

Согласно исследованию *Pricewaterhouse Coopers*, объектом которого стали работающие в России фирмы, 43% компаний регулярно индексируют зарплаты в связи с повышением стоимости жизни.

### Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

**Первая группа - доплаты, носящие стимулирующий характер.** Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим - за профессиональное мастерство;
- специалистам - за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

**Вторая группа - доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:**

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

### Дифференцированный подход к оплате работников

Вряд ли работники, выполняющие сходную работу в компании, имеют абсолютно одинаковые рабочие показатели. Кто-то работает лучше, а кто-то хуже. Тот факт, что работа и тех и других, «в целом», отвечает установленным требованиям, часто является основанием, чтобы платить одинаково. При этом особенно чувствительны к такой «уравниловке» в оплате лучшие работники. Какой смысл прикладывать дополнительные усилия в работе, проявлять Инициативу, если это никак не оценивается и не поощряется?

Не надо быть крупным теоретиком в вопросах мотивации труда, чтобы понять, что дифференцированный подход в оплате положительно влияет на отношение работников к труду в организации и на их трудовые результаты. ***Вознаграждение за труд должно достаточно чутко реагировать на те различия в трудовом вкладе, который компания получает от хорошего, среднего или от плохого сотрудника.*** Человек работает лучше, если видит, что организация **справедливо** оценивает его работу.

С этой целью ***многие организации используют «вилки» зарплат для каждой должности. Вилки устанавливают верхнюю и нижнюю границы зарплаты, которую организация готова платить за типовые работы по данной должности.*** Средняя ставка соответствует средней зарплате для служащих, выполняющих данную работу. Диапазоны ставок соседних должностных окладов обычно перекрываются.

Для пояснения сказанного приведем пример вилок зарплат для разных должностей (цифры приведены лишь как иллюстрация). Например, директор магазина: мин.зарплата – 25 000, средняя зарплата – 32 000, максимальная зарплата – 39 000руб.

В западных компаниях уровень зарплаты сотрудника (минимальный, средний или максимальный) устанавливается в зависимости от результатов оценки его работы за год.

***Зарплаты при наборе служащих.*** Руководствуясь вилками должностных окладов для сотрудника, ***не имеющего опыта работа в должности, на которую он претендует, компания может предложить минимальный оклад для данной должности. Другому человеку, имеющему большой опыт работы, может быть установлен более высокий начальный уровень зарплаты,***

**Повышения зарплаты.** *Повышения зарплаты могут производиться согласно принятой в компании практике, до тех пор, пока зарплата не достигнет максимума для данной должности.* Работники, оплачиваемые по максимуму, не имеют перспектив повышения заработной платы в рамках данной должности. Дальнейшее повышение зарплаты возможно только в рамках более высокой должностной позиции или за счет переменной части заработной платы, увязанной с профессиональной успешностью сотрудника.

### **Грейдинг**

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. **Грейдинг - это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.**

Основополагающим **принципом грейдинга является вознаграждение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за место должности в организационной иерархии или результаты, достигнутые по итогам года или квартала.** В компаниях, использующих систему оплаты за знания, хорошо образованные и высококвалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, могут получать более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. **Рост заработной платы увязывается с уровнем квалификации, качеством работы, числом выполняемых заданий и т.п. Доплаты за знания и компетенции ориентируют сотрудников на саморазвитие и активное участие в корпоративных обучающих программах, что должно обеспечивать постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации.**

В компаниях Германии при отнесении рабочих и работ к различным группам по оплате труда (разрядам) используется аналитическая оценка работ, включающая до 20 факторов. Среди них главными являются: предъявляемые работой требования к знаниям и образованию, ответственность, физическая и психическая нагрузка, условия труда на рабочем месте. Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов, и на этой основе выводится интегральная оценка.

В компании *IBS*, занимающейся консалтингом и развитием ИТ, люди, которые работают на одной и той же должности, например должности менеджера проектов, могут получать разную зарплату: зависимости от их грейда. Уровень оплаты определяется опытом, нагрузкой, ответственностью задания. Система работает и в обратную сторону: сотрудники с одним и тем же грейдом (и зарплатой) могут занимать разные должности — например, эксперт и начальник отдела. В компании вполне возможна ситуация, когда подчиненный находится на более высоком грейде, чем руководитель, и, соответственно, получает более высокую зарплату. Это значит, что он уникальный специалист, ценность которого для компании чрезвычайно высока.

В компании "Вымпелком" действует система, включающая 11 грейдов (11-й уровень — у генерального директора). Определяющим фактором является влияние данной должности на операционную деятельность компании. Например, для должности инженера выстроена внутренняя шкала зарплат: минимум составляет 70% от рыночной цены, максимум — 130%. Сколько будет получать инженер в "Вымпелкоме" — 70% или 130%, зависит от его образования, квалификации, опыта, стажа работы в компании и по профессии.

Опыт лучших компаний

### **Разрядная система оплаты труда в компании!, DHL<sup>36</sup>**

В российском филиале *DHL* принята такая же система, как и в штаб-квартире, - разделение зарплаты на две части: основной оклад и премию.

Первая часть - неизменна. Вторая может быть модифицирована в соответствии со стараниями работника.

Это является гибким инструментом управления персоналом и мотивации для повышения качества. В отделе кадров компании *DHL* создана своя система точного расчета премии.



«Многие руководители выступают против разрядной системы, аргументируя свое мнение тем, что она слишком сложна, потому что нужно постоянно пересчитывать переменную - премию, - сказала Елена Петрова. - На мой взгляд, такой негативный подход в корне неверен. Зарплата предназначена для определенной должности, т.е. выполнения определенных обязанностей, но люди работают по-разному. За соблюдение стандарта, перевыполнение норм и образцовую работу сотрудник получает премии и дополнительные бонусы».

Елена Петрова, менеджер компании, рассказала, что в своей работе постоянно использует отчеты компаний *Hay-Group* и *PricewaterhouseCooper*, которые позволяют ей быть всегда в курсе среднестатистических зарплат на российском рынке труда и преодолевать субъективность при оценке труда и формировании компенсационных пакетов.

После получения статистической информации работа кадровиков по вычислению компенсации для сотрудников делится на три этапа:

- написание подробных должностных инструкций для каждого рабочего места (или типовой инструкции для группы работников одного отдела) с указанием ресурсов и условий, в которых будет трудиться человек, выполняющий эти обязанности;
- анализ факторов, характеризующих каждую должность и критерии оценки: что считать нормой, а что недоработкой. Ключевые факторы - степень ответственности, уровень квалификации и образования, производительность труда, степень умственного и физического напряжения и др. Для объективной оценки созданы матрицы баллов, а затем производится распределение баллов по уровням и позициям;
- распределение зарплаты по разрядной системе в соответствии с построенной разрядной сеткой для должности и системой баллов, полученных каждым работником за реальную работу.

Елена Петрова признала, что эта система требует больших временных затрат. Зато сотрудники DHL видят реальную зависимость между их усилиями и получаемой компенсацией, поэтому производительность труда растет и в итоге оборачивается большой прибылью.

## **ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

Наряду с «твердым» жалованием либо почасовой оплатой труда часто используются гибкие формы оплаты на основе индивидуальной квалификации и личного трудового вклада.

Переменная часть заработной платы устанавливает соответствие между уровнем оплаты и вкладом работников и рабочих команд в общий успех организации. Достоинства использования переменной части оплаты труда состоят, прежде всего, в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения. Это стимулирует работника на достижение более высоких результатов. Для организации использование переменных систем означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек - затраты на рабочую силу - изменяется в зависимости от объемов производства, что, естественно, снижает степень финансового риска.

Переменная часть может составлять от 20 до 80% от общей с мы зарплаты, получаемой работником. У тех категорий персон чью индивидуальную результативность установить трудно и чья задача преимущественно состоит в обеспечении бесперебойного функционирования тех или иных бизнес-процессов (секретари, сотрудники службы безопасности, бухгалтеры, специалисты дела человеческих ресурсов и т.п.), должны быть больше оклады. Те категории персонала, чья результативность легко может быть установлена и чьи рабочие результаты поддаются количественной оценке и измерению (станочники, продавцы, водители и т.п.), могут иметь ВЫСОКУЮ переменную часть.

Увеличение переменной части можно использовать и как инструмент достижения тактических целей. Например, если компании важны быстрые результаты, то стимулировать их достижение можно как раз увеличением доли премиальных выплат, то есть переменной части.

Например, в «Московских окнах» оклад замерщика - это составляющая, отражающая

уровень его профессиональной компетенции. Разработана квалификационная сетка, согласно которой менее опытные и высококвалифицированные замерщики, выполняющие самые сложные замеры, получают более высокий оклад. Однако основную часть заработной платы замерщика составляет переменная часть, увязанная с результатами труда.

#### **Сдельная оплата труда**

Самая простая система оплаты — **сдельная система**. Принцип сдельной оплаты прост - за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированную оплату. Основное преимущество этого типа оплаты — ее легко понимают и принимают работники.

**Системы, в которых оплата изменяется в зависимости от производительности.** В качестве примеров можно привести две системы: Тейлора и Меррика.

Система Тейлора призвана стимулировать высокую производительность труда, поэтому в ней установлены две сдельные ставки.

Для уровня производительности, соответствующей установленной норме либо не доходящей до нее, устанавливается соответствующая ставка. При превышении нормы работник оплачивается по повышенной ставке.

Система Меррика попыталась преодолеть один недостаток тейлоровской системы: она не делает различий между действительно плохо работающими и работниками, выполняющими установленную норму или почти выполняющими ее. То есть фактически в системе Тейлора выполнение нормы (кстати, нормы были довольно напряженными) рассматривалось так же, как и ее невыполнение. Поощрялось, стимулировалось лишь перевыполнение плана, и мотивация «нормально» работающих страдала. В системе Меррика устанавливается три ставки сдельной оплаты труда; высокая — для производительности, превосходящей 100 % нормы; средняя — для производительности от 83 до 100 % нормы; и низкая — для производительности меньшей, чем 83 % нормы. В табл. 5-2 приведен условный расчет зарплаты по этим двум системам.

#### **Системы Тейлора и Меррика**

| <i>Производи</i> | <i>Система Тейлора</i>                       |               | <i>Система Меррика</i>   |               |
|------------------|--|---------------|--------------------------|---------------|
|                  | <i>Ставка за единицу</i>                     | <i>Оплата</i> | <i>Ставка за единицу</i> | <i>Оплата</i> |
| 7 (70%)          | 50 р.  | 350           | 50 р.                    | 350 р.        |
| 8 (80%)          | 50 р.  | 400           | 50 р.                    | 400 р.        |
| 9 (90%)          | 50 р.  | 450           | 60 р.                    | 540 р.        |
| 10(100%)         | 50 р.  | 500           | 60 р.                    | 600 р.        |
| 11(110%)         | 70 р.  | 770           | 70 р.                    | 770 р.        |
| 12 (120%) и      | Расчет по той же ставке, что и для 11 единиц |               |                          |               |

Норма выработки: 10 штук в час

**Повременная сдельная система** устанавливают нормы времени на выполнение определенных видов работ (нормо-часы). Эти нормы определяют с помощью традиционных методов нормирования труда. Почасовые нормы лучше подходят для операций с долгим временным циклом и нерегулярных видов работ, требующих; многих навыков.

Сегодня довольно часто можно слышать негативные оценки в адрес сдельной оплаты труда. Ниже приведены результаты опроса **западных** экспертов относительно того, как сдельная оплата отражается на отношении к труду и на рабочих результатах персонала.

#### **Таблица 8-4**

**Мнение** экспертов относительно **влияния** сдельной оплаты **на** работу персонала<sup>37</sup>.

| <i>Сдельная оплата</i>  | <i>Да, %</i> | <i>Нет, %</i> |
|---|--------------|---------------|
| Для многих сотрудников послужила причиной добиваться большего, чем от них требовалось | 15           | 79            |
| Привела к тому, что многие сотрудники выполняли работу на высоком уровне              | 14           | 77            |
| Помогла повысить качество работы многих сотрудников                                   | 10           | 82            |
| Привела к росту количественных результатов работы многих сотрудников                  | 22           | 71            |
| Сделала многих сотрудников более заинтересованными в своей работе                     | 12           | 79            |

Приведенные в таблице данные показывают, что подавляющее большинство экспертов негативно оценивает тот вклад, который, сдельная оплата труда вносит в повышение трудовой мотивации, качества и производительности труда персонала, хотя при этом довольно большой процент экспертов дает и положительные оценки этой формы оплаты.

Характерно, что опрос самих работников относительно того, как сдельная оплата труда влияет на их рабочее поведение, на их трудовую мотивацию и на результаты труда, дает результаты, аналогичные тем, которые были получены при опросе экспертов. Ниже приведены результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue* относительно того, как сказалась на их мотивации сдельная оплата труда.

#### **Результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue*\*\***

| <b>Сдельная оплата привела к</b>                  | <b>Да, %</b> | <b>Нет. % %,</b> |
|---|--------------|------------------|
| Улучшению качества работы                         | 12           | 80               |
| Увеличению объема проделанной работы              | 14           | 78               |
| Более упорной работе                              | 9            | 71               |
| Перевыполнению планов                             | 21           | 70               |
| Поддержке деятельности на высоком уровне          | 27           | 63               |
| Совершенствованию приоритетных направлений работы | 22           | 64               |
| Проявлению большей инициативы                     | 27           | 61               |
| Более эффективному общению                        | 9            | 68               |
| Большему вниманию к коллегам по работе            | 14           | 63               |

Кроме того, сдельным системам оплаты свойственны и другие недостатки. Прежде всего, большие проблемы с качеством продукции при сдельной оплате, конфликты вокруг плановых заданий, **расценок** и оценок трудового вклада.

Для определения, какой системе оплаты - сдельной или повременной - отдать предпочтение, следует исходить из тех требований, которые данная работа или

профессиональная деятельность предъявляет к работнику.

### Выбор системы оплаты труда в зависимости от особенностей работы

| Требования к работнику   | Предпочтительная система оплаты труда |
|--|---------------------------------------|
| 1.Необходимость увеличить выработку, перевыполнить установленные нормы, плановые задания | Сдельная                              |
| 2.Необходимость сохранения выработки на установленном оптимальном уровне                 | Повременная                           |
| 3.Степень механизации труда:   |                                       |
| Аппаратурная   | Повременная                           |
| Автоматизированная   | Повременная                           |
| Машинная   | Сдельная, повременная                 |
| Машинно-ручная   | Сдельная                              |
| Ручная   | Сдельная                              |
| 3.Наличие обоснованных норм выработки и учета их выполнения                              | Сдельная                              |
| 4. Высокие требования к качеству продукции   | Повременная                           |

### Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуги. Таким образом, работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе, и комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее "прямой" схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел.

### Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принцип начисления премий могут различаться, но конечная цель - увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии.

Бонусы для работников, особенно когда они связаны с объективными индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений. Премия обычно выплачивается при достижении определенных показателей (производительность труда, продажи, качество, привлеченные клиенты и т.п.). В основе бонусных планов могут лежать показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручки, объема выпуска, затрат на единицу продукции.

Премия может выплачиваться по итогам работы отдельного работника, подразделения или всей организации за определенный период времени (месяц, квартал, год), по итогам аттестации или после завершения определенной работы (проекта). Все чаще в качестве основы для принятия решений о премировании сотрудников выступает повышение уровня профессиональных знаний и профессиональных навыков.

В больших корпорациях годовой бонус обычно привязывают к трем показателям: успехам компании, успехам подразделения и результатам сотрудника. Каждому из

показателей могут присваиваться коэффициенты. «Если компании важнее мотивировать командную работу, в формуле увеличивают вес достижений компании, - поясняет Ирина Савицкая, директор службы по работе с персоналом «Cargill Россия». – Философия бонуса может быть пересмотрена, когда меняется стратегия компании».

### **Премирование по итогам периодической оценки результатов работы сотрудника**

Система периодической оценки работы персонала, главная задача которой — анализ соответствия проделанной работы целям поставленным перед каждым сотрудником, - обеспечивает объективные критерии для премирования работников.

Развитием этого принципа может стать система KPI (key performance indicators ключевые индикаторы исполнения) – определение ключевых показателей, по которым измеряется эффективность работы сотрудников. Например, для директора по продажам это может быть размер клиентской базы, маржинальный доход, объем продаж. Планы работы для сотрудников устанавливаются по каждому из KPI.

Основные показатели деятельности группируются по четырем направлениям: финансовые показатели (например уровень доходности), маркетинговые показатели (например доля рынка) внутренние бизнес-процессы (например создание новых продуктов), обучение и рост (например совершенствование навыков). Бонусный план должен устанавливать зависимость вознаграждения не только от достижения целевого значения, но также и от улучшения результатов по сравнению с предыдущим периодом.

Система расчета бонусов (премий) аналогична рассмотренной выше системе Меррика. Основными элементами бонусного плана являются пороговое, целевое и предельное значение результативности сотрудника, в соответствии с которой будет выплачиваться минимальный, целевой или предельный бонус. Сначала устанавливается целевое (плановое) значение результативности - те показатели, которые должны быть достигнуты сотрудником в соответствии со стратегией, планом или бюджетом компании. За достижение целевого значения показателя сотруднику выплачивается целевое значение бонуса. Целевое значение показателя деятельности и целевое значение бонуса являются базой, на основе которой рассчитываются, соответственно, пороговое и предельное значение показателя деятельности, минимальная и предельная величина бонуса.

При этом для каждой цели может быть установлен определенный коэффициент, отражающий ее значимость по отношению к другим целям. Например, объем продаж-40%, удовлетворенность покупателя-30% и т.п. Чем больше вес целевого показателя, тем больший вклад данный показатель вносит в расчет бонуса.

### **Пример расчета бонуса региональному менеджеру в компании «Рольф»**

■ деятельности обычно предусматривает выплату 50% целевого бонуса и 150% целевого бонуса - за достижение предельного значения показателя деятельности.

| <i><b>Иванов</b></i>  | <i><b>План</b></i> | <i><b>Результат</b></i> | <i><b>Выполнение плана</b></i> |      | <i><b>Вес</b></i> |     |
|-----------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|------|-------------------|-----|
| Пр о д а ж и (шт)     | 501                | 458                     | 0,91                           | 1,00 | 40%               | 200 |
| Вывоз со склада(дней) | 10                 | 14,7                    | 1,47                           | 0,50 | 40%               | 200 |
| Santa Fe (шт)         | 37                 | 30                      | 0,81                           | 0,50 | 20%               | 100 |

Расчет бонуса  
\$350,00

\$350,00 100% 500

#### Расчет бонусного коэффициента

##### Продажи

| Рез- | Коэф. бонуса |
|------|--------------|
|------|--------------|

|       |   |
|-------|---|
| 0-50% | 0 |
|-------|---|

|       |      |
|-------|------|
| 51-70 | 0,25 |
|-------|------|

|       |     |
|-------|-----|
| 71-85 | 0,5 |
|-------|-----|

|        |   |
|--------|---|
| 86-100 | 1 |
|--------|---|

##### Вывоз со склада

| дней | Коэф. бонуса |
|------|--------------|
|------|--------------|

|     |   |
|-----|---|
| >20 | 0 |
|-----|---|

|        |     |
|--------|-----|
| >14-20 | 0,5 |
|--------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| >12-14 | 0,8 |
|--------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| >10-12 | 0,9 |
|--------|-----|

|       |   |
|-------|---|
| >9-10 | 1 |
|-------|---|

|      |     |
|------|-----|
| >8-9 | 1,1 |
|------|-----|

|     |     |
|-----|-----|
| <=8 | 1,2 |
|-----|-----|

В большинстве бонусных планов пороговое значение показателя деятельности, как правило, устанавливается на уровне 80% от целевого значения, а предельное значение - на уровне 120% от целевого значения. Достижение порогового значения показателя деятельности обычно предусматривает выплату 50% целевого бонуса и 150% целевого бонуса – за достижение предельного значения показателя деятельности.

#### Опыт лучших компаний

*В компании «ВымпелКом» по итогам аттестации определяется размер ежегодной премии и повышения зарплаты, а также составляется план развития. Марина Новикова, директор по персоналу компании, считает, что «эти результаты позволяют нам понять, насколько подразделения компании соответствуют установленным требованиям (более 50% должны получить хорошие оценки)».*

#### Материальное стимулирование по итогам реализации проекта

*Премирование сотрудников по результатам выполнения проекта представляет простую и понятную систему стимулирования, тесно привязанную к результатам деятельности компании.*

#### Опыт лучших компаний

##### Мотивация в компании IBS

*В компании IBS система мотивации сведена к простому и понятному принципу проектного учета.*

*Вся деятельность компании IBS состоит из проектов — не являются исключением ни*

HR, ни другие административные подразделения. У каждого проекта свой бюджет, проектная команда и проектный премиальный фонд. При распределении этого фонда учитываются не индивидуальные особенности членов команды, а их вклад в реализацию проекта. Таким образом, в систему мотивации включены все сотрудники компании, и залог их успеха — правильно построенная система проектного учета. В начале работы над проектом каждый член команды должен знать свои функции, а в конце руководитель выставляет оценки за проделанную работу.

Величина проектной премии зависит, во-первых, от типа проекта (метод формирования премиального фонда), и, во-вторых, от доли участия каждого сотрудника (метод распределения премиального фонда). Доля участия вычисляется аналогично коэффициенту трудового участия, активно использовавшемуся в советские времена.

Эти методы могут быть разными для разных групп сотрудников, а также в различные моменты жизни компании. Система премирования является приложением к ежегодному бизнес-плану и содержит системное описание принципов, по которым выдаются премии.

### **Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника**

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты), на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудниками владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые *hot skills*). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Многие компании концентрируют внимание на выявлении и поощрении своих наиболее ценных сотрудников. В сети гостиниц *Marriott* не так давно был введен новый план стимулирования. Теперь премии за хорошую работу получает меньше работников, но те, которые их получают, получают действительно много. Другой пример - программа «Розовый Кадиллак» в компании *Mare Key Cosmetics* для сотрудников, добившихся особо высоких результатов.

К этой категории можно также отнести премии сотрудникам, уход которых очень нежелателен для компании.

В некоторых компаниях установлены премии:

- за самого трудного клиента месяца;
- за возвращение недовольного клиента;
- за переманивание клиента от конкурентов;
- за участие в акции, влияющей на продажи;
- за увеличение контракта у старого клиента;
- за помощь новичку заключить первый контракт; за успешную продажу непопулярного товара.

Премии Санкт-Петербургской IT-компания *Digital Design* начисляются по сумме баллов: кроме причастности к успешному проекту, они даются за работу со стажером, участие в проведении экспертизы, тестировании и проч.

В некоторых компаниях премия выплачивается за производство новой продукции. Так, в фирме *Siemens* для всех отделений установлено, что не менее 25% объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась пять лет назад. Схожая программа действует и в компаниях *ЗМ* и «Хьюлетт-Паккард».

### **Рекомендации для руководителей ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ ПРЕМИРОВАНИЯ**

**1. Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями.**

Например, если рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, он участвует в ежемесячной лотерее с ценными или не очень дорогими призами.

**2. Своевременность** является решающим фактором в мотивации работников. Награда, будь то простая благодарность или денежная выплата, должна последовать как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Важно, чтобы реакция была быстрой.

**3. Размер вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия.**

Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до установленного уровня. При превышении этого уровня вводится схема, когда высокие результаты поощряются особо.

**4. Система премирования должна удовлетворять потребность сотрудников в уважении и признании.** Премия должна показывать сотрудникам, что они добились высокого результата, который руководство заметило и оценило. При этом размер премии должен отражать значимость вклада сотрудника в дело **организации**.

Большинство схем премирования, используемых российскими компаниями, многокомпонентны: в одной фирме могут уживаться как сложные бонусные программы, так и простейшее премирование по результатам текущей деятельности. Для разных категорий сотрудников в одной организации могут применяться совершенно разные премиальные системы. Для специалистов разрабатывается одна, для рабочих - другая, для топ-менеджмента - третья. Так премирование текущей деятельности удобно для сотрудников, чья личная эффективность напрямую не влияет на показатели компании (например, бухгалтеров). Для сотрудников «центров прибыли» (топ-менеджеров, ведущих специалистов, сейлз-менеджеров)" больше подходят бонусные схемы или премирование за достижение высоких результатов.

Джек Стэк, президент компании SRC, описывает те **правила**, которых придерживается его компания для **поддержания стимулирующей роли премиальных выплат**:

- Для начального этапа выбирайте самый низкий премиальный уровень, который будет гарантировать компании стабильную работу. Все должны понимать, что главное - это благополучие компании.

- Проследите, чтобы людям доставалась значительная часть дополнительных прибылей, полученных в результате реализации плана премиальных выплат.

- Выплачивайте премии достаточно часто, чтобы поддерживать у людей постоянный интерес к достижению высоких рабочих показателей (например, не реже одного раза в три месяца).

- Начиная с небольшого премиального фонда, и пусть он растет на протяжении всего года. Тогда у людей будет и возможность, и стимул достигнуть к концу года всех поставленных целей и заработать крупную премию.

### **Участие в прибыли**

*Участие в прибылях – это система, при которой между работниками компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию. Эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения или как групповые. В первом случае сотрудник при хорошем выполнении своей работы получает определенный процент прибыли, во втором случае оплата работников увязывается с результатами деятельности компании или отдельного подразделения.*

*Участие в прибылях используется как фактор повышения заинтересованности сотрудников в успехе организации. Руководство компании определяет премиальный фонд, который впоследствии распределяется между сотрудниками. При этом критерии распределения могут быть различными. Японские компании предпочитают выплачивать одинаковое вознаграждение всем своим сотрудникам, вне зависимости от величины базовых окладов. Американские и западноевропейские организации увязывают*



**величину бонусов с ролью сотрудника в организации и величиной его заработной платы.**

**Рассказывает Сэм Уолтон, создатель крупнейшей розничной сети Wal-Mart\*<sup>0</sup>:**

Поначалу «...рядовым сотрудникам мы не предлагали ничего особенного - просто почасовую оплату, и, похоже, на тот момент наши ставки были самыми низкими... Тогда меня интересовало лишь повышение прибыльности, а до остального мне дела не было. Сейчас я очень жалею об этом».

«Едва мы начали экспериментировать - обращаться с сотрудниками как с партнерами, то сразу же увидели огромный потенциал этой инициативы, поняли, что таким образом можно совершенствовать бизнес в целом. Сотрудники тоже быстро осознали, что им выгодно, когда дела компании идут все лучше и лучше.

В 1971 году мы сделали первый серьезный шаг: исправили мою крупную ошибку прошлого года и запустили схему участия в прибыли всех партнеров. Думаю, что по нескольким причинам я могу гордиться этим больше всего. Участие в прибыли стало тем самым пряником, за которым потянулась вся компания. Это право могли получить все, кто состоял у нас в штате не меньше года и отработывал в год минимум 1000 часов. Рассчитывая рост доходов, мы прибавляем процент к зарплате каждого участника программы - эту сумму он сможет забрать, уходя из компании - в виде денег или акций Wal-Mart. В нашей схеме нет ничего необычного. Я горжусь не столько схемой, сколько тем, как мы ее воплотили. За последние десять лет благодаря ей зарплаты увеличились в среднем на 6%. Например, в прошлом году мы

выплатили 125 млн. долларов. Теперь люди, которые управляют участием в прибыли, в их числе партнерский комитет, год за годом вкладывают средства фонда главным образом в акции Wal-Mart. Это не только повышает общее благосостояние, но и увеличивает денежные средства на счетах многих сотрудников компании».

**Недостатком систем участия в прибылях, подобных используемой в Wal-Mart, является опасность пренебрежения долгосрочными целями, поскольку ориентация на получение немедленной прибыли может приводить к снижению прибыли в будущем.**

В компании «Линкольн Электрик» попытались обойти этот недостаток. Ежегодно «Линкольн Электрик» выплачивает 6% дивидендов по обычным акциям. Затем Совет компании определяет ту сумму, которая будет инвестирована на будущее. Остаток, выплачиваемый всем работникам, варьирует от 20% от уровня зарплаты или оклада до 120%.

Примерно такой же схемы придерживается компания Xerox. Сотрудники компании отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при хорошей работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Корпорация Dupon использовала еще более сложную систему, при которой вознаграждение выплачивается по итогам выполнения программы, рассчитанной на 3-5 лет. Участие в этой программе добровольное, и участник программы отчисляет в особый фонд 6% своего годового заработка. При 100% выполнения плана эти 6% возвращаются работникам, при выполнении плана на 125% дополнительно выплачиваются 6% заработка, если плановые показатели выполняются на 150%, то дополнительно выплачивается уже 12% годового заработка. При выполнении плана менее чем на 80% участники программы теряют свои 6%, ранее отчисленные в премиальный фонд.

Для западных компаний участие в прибылях в той или иной форме является широко распространенной практикой.

В Роосии тоже начинают использоваться системы участия в прибылях. Например, в компании «ВымпелКом», если прибыль компании превышает плановые показатели, ее часть распределяется между сотрудниками в соответствии с вкладом каждого в работу. Это **мотивирует** людей не только на достижение общих целей, но и на увеличение своего вклада в общие проекты.

### **Участие в акционерном капитале**

На Западе большое распространение получило поощрение работников опционами на

акции компании — опционные планы.

*Совет директоров компании может принять решение о предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо предоставляет ему право приобрести пакет акций оговоренного размера. Программы предоставления опционов на акции — это специальный механизм, с помощью которого служащие компании приобретают право покупки акций своей компании по фиксированной цене в течение определенного опционного периода. Иными словами, компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной льготной цене. Если к сроку реализации опционов компания достигнет установленных плановых показателей в основной сфере деятельности, то сотрудник, реализуя свои опционы, выкупает акции и получает доход от роста капитализации компании. Такой метод вознаграждения устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и одним из важнейших показателей успеха компании - курсом акций корпорации.*

*Главной целью реализации опционных программ является мотивация труда персонала компании и, прежде всего, ее руководящего состава. Сотрудники становятся непосредственно заинтересованными в повышении курса акций, а следовательно, в увеличении рыночной ценности компании не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Как правило, реализация опционов растягивается на 3-5 лет с тем, чтобы удерживать сотрудника в компании.*

В середине 2000 г. корпорация *Microsoft* выпустила 70 000 000 акций по цене 66,25 долларов, в тот момент по цене закрытия. Эта цена была значительно ниже цены многих опционов, выданных в прошлом. Ее целью было мотивировать работников направить усилия на рост курса акций.

Опционы на акции собственной компании были особенно популярны в 90-х годах в США. Многим они помогли разбогатеть: например, в декабре 1997 г. Майкл Айзнер из *Disney* закрыл опционы на сумму, превышающую совокупную зарплату 500 ведущих исполнительных директоров Великобритании. Крупнейший держатель акций второй после *Microsoft* софтверной корпорации, директор и совладелец *Oracle* Ларри Эллисон в 2001 финансовом году заработал 706 млн долл. на реализованных опционах на акции. При этом у него еще осталось 47,9 млн. опционов на 497,6 млн. долл. В 2000 г. Эллисон получил 40 млн опционов и зарплату в 208 тыс. долл.

Внимание - проблема!

В одном из самых дорогих городов Силиконовой долины — Атертоне — сейчас практически нет доступных домов, а цены сильно превышают средние по Долине. Причина? У сотрудников *Google* (а головной офис *Google* находится по соседству) подошел срок погашения первых опционов, и на банковские счета посыпались миллионы. Для *Google* резкое обогащение «гугле-ров», однако, стало выходить боком: решив материальные проблемы, многие сотрудники стали терять стимул к труду. Из *Google* за прошедший год ушел вице-президент и немало рядовых сотрудников. Последней потерей стал знаменитый повар - роскошной бесплатной кормежке в Гуглплексе приходит конец. Повар тоже имел опционы

Традиционно в крупных компаниях фондовые опционы предлагались только управляющим высшего звена. Однако в середине 90-х годов опционные программы стали использоваться и на более низких уровнях организационной иерархии.

**Опционные** программы выглядели очень привлекательными, и они действительно сделали миллионерами многих американцев. Особенное распространение опционные программы получили в небольших интернет-компаниях, которых в конце 90-х возникло великое множество. Люди соглашались на невысокие заработные платы при условии участия в таких программах. Однако к 2000 году бурный рост для многих интернет-компаний сменился банкротством (кризис Dot-com), обесценив большинство опционов. И хотя некоторые компании (особенно это характерно для компаний, работающих в сфере информационных технологий с численностью персонала менее 100 человек) предлагают своим сотрудникам

щедрые опционы, рассчитывая на рост курса своих акций, все же сотрудники склонны искать скорее высокую зарплату, чем сказочное, но маловероятное богатство.

Массовое распространение опционов сыграло отрицательную роль, послужив катализатором крупных корпоративных скандалов в США в начале XX столетия. Руководители некоторых фирм шли на искажение финансовой отчетности компаний ради; роста цены акций, и исполнение опционов сопровождалось получением огромных вознаграждений, не связанных с реальными показателями деятельности компаний и даже приводящих компанию к краху.

Самым известным примером такой нечестной практики является скандал вокруг крупнейшей энергетической компании США *Enron*. В период с 1990 по 2001 гг. рыночная капитализация этого монстра поднялась с \$3,5 млрд. до \$55 млрд. Однако рост был достигнут не благодаря кропотливой работе по управлению активами, а лишь за счет финансовых махинаций. Продав в тот момент принадлежавшие им акции, руководители *Enron* получили огромные деньги. Когда же правда вышла наружу, акции компании обесценились, и многие сотрудники, рассчитывавшие на более чем обеспеченное будущее, остались ни с чем.

После этих скандалов технологические фирмы стали более осторожно относиться к опционам.

### **Опционные программы в российской практике**

*Опционы - это инструмент, использование которого в настоящее время в российских условиях очень ограничено. Стимулировать своих сотрудников опционами могут лишь те компании, которые либо уже котируются на фондовом рынке, либо собираются выходить на фондовый рынок. Опционы может использовать компания, акции которой имеют хождение на рынке, и когда ее акционеры заинтересованы в том, чтобы повысить ее капитализацию.* Если фирма благополучно развивается, но не собирается выходить на фондовый рынок, то опционные программы ей не доступны.

Первопроходцами стали российские компании, ориентированные на западный фондовый рынок. Дальше всех продвинулись нефтяная компания «ЮКОС» и оператор сотовой связи «ВымпелКом». «ЮКОС» еще в 1998 г. реализовал первую опционную программу, которая охватила более 1000 его руководителей, включая руководителей среднего звена. Опционы были исполнены уже через год. В дальнейшем ЮКОС планировал наделить опционами еще 1500 своих сотрудников, в том числе инженеров и даже рабочих. Для этого проекта компания выделила до 85 млн. акций (3,8% от выпущенных). Однако события, последовавшие несколько лет спустя, перечеркнули все эти планы.

В «ВымпелКоме» программа начала действовать позже. Распространялась она только на представителей высшего руководства. Здесь при реализации опциона акции оставались в собственности компании, а обладатель опциона получал лишь доход от роста котировок акций. Первая выплата должна была быть через год, но за один раз можно получить прибыль не более чем от трети акций. Для обеспечения опционной программы компания «ВымпелКом» выкупила на ньюйоркской бирже некоторое количество своих акций.

Интересная опционная программа проводилась в IT-холдинге *IBS*. На момент начала ее осуществления акции холдинга еще не котировались на организованных торговых площадках. Однако в конце 2000 г. и в августе 2001 г. среди более чем 30% сотрудников компании были распределены уже два транша опционов. С каждым из владельцев опционов был подписан контракт, определяющий условия получения прибыли в случае выхода компании на фондовый рынок.

В конце 2002 г. была завершена опционная программа ОАО «Татнефть» по размещению 9,3 млн. акций среди руководства компании по цене намного ниже рыночной. Тогда же Совет директоров ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» принял решение о старте с 2003 г. опционного плана для высшего руководства компании. Об опционах на акции задумывались РАО «ЕЭС России» и ОАО «Газпром». Однако опционные программы этих двух российских компаний-монополистов пока не реализованы.

Пока же в целом в российской практике использование опционов для мотивации как представителей высшего руководства, так и других категорий сотрудников компании можно считать скорее исключением.

Интересно отметить, что западные инвестиционные фонды охотнее приобретают акции тех компаний, которые используют опционные программы в качестве средства для стимулирования сотрудников, поскольку этот факт говорит о том, что компания динамично развивается и стремится удержать у себя наиболее перспективных руководителей.

Помимо этого инвесторы справедливо рассчитывают на повышение показателей компании, выпускающей опционы, что обусловлено прямой заинтересованностью сотрудников в росте своей компании.

Подводя итог рассмотрению опыта использования финансовых стимулов, следует указать на необходимость дифференцированного подхода в применении рассмотренных инструментов. В каждом конкретном случае будут различаться и содержание деятельности персонала, и финансовые возможности компании, и задачи, решаемые руководством.

Кроме того - и это самое важное - определяющее значение будут иметь позиции высшего руководства в отношении использования тех или иных подходов.

## ГЛАВА 9. ЛЬГОТЫ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

*Существенным дополнением к действующей в компании сию тему материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот.* При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. *Важная задача которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников.* Например, General Motors так мне тратит на льготы, что недавно ее стали называть «компания - поставщик пенсий и медицинских услуг, которая также производит машины».

В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от страны, отрасли или категории персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников.

**Чаще всего компании предлагают своим сотрудникам следующие льготы:**

- служебный автомобиль или доплаты работникам, использующим личный *автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;*
- *медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;*
- *частичная или полная оплата мобильного телефона;*
- *оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.);*
- *скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников;*
- *бесплатные обеды, доплаты на питание, оплаченные компанией чай, кофе, печенье, минеральная вода.*

*Некоторые компании добавляют следующие льготы:*

- *гибкий рабочий день; беспроцентные ссуды;*
- *путевки в санатории и дома отдыха;*
- *пенсионные планы;*
- *предоставление жилья за счет компании;*
- *частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей.*

Часто социальные программы основаны на особых отношениях компании с провайдером услуг, что дает возможность обеспечивать низкие цены на предлагаемые льготы. Например, по

этой вше сотрудники *IBS* могут застраховать жизнь, машину, недвижимость, получить ипотечные кредиты, скидку в фитнес-клубе и так далее. Кроме того, представители компаний-провайдеров приезжают в офис компании, давая возможность сотрудникам сэкономить время.

### **Медицинское страхование сотрудников и членов их семей**

На Западе работодатели уже давно оценили обоюдную выгоду, которую получают от медицинского страхования членов семьи сотрудников сами работники и организация, и активно внедряют его в своих компаниях. *Страховые схемы заняли прочные позиции и в российских компаниях, став составной частью социальных пакетов и важным фактором мотивации персонала. Наибольшей популярностью пользуются медицинское страхование и страхование жизни сотрудников. В последние годы все чаще начинает встречаться еще одна форма корпоративного страхования - страхование членов семей сотрудников компании.* Чаще всего речь идет о платном медицинском страховании.

Договор на медицинское страхование может включать различные услуги. Как правило, во всех случаях семьи сотрудников прикрепляются к одному или нескольким медицинским учреждениям, обеспечивающим качественное амбулаторное и стационарное обслуживание.

*В последнее время популярными становятся услуги семейных докторов. Такая практика избавляет их от необходимости посещать лечебные учреждения в сравнительно легких случаях.* Также договор медицинского страхования может предусматривать льготное приобретение членами семей сотрудников компании лекарств и медицинского оборудования.

*Медицинское страхование повышает лояльность сотрудников, положительно сказывается на производительности их труда.*

### **Пенсионное страхование**

Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, *способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников.* Одной из таких возможностей является *пенсионное страхование.*

Все больше компаний осознают преимущества введения такой схемы страхования, выгодной как персоналу, так и работодателю. *Для сотрудников это возможность обеспечения достойного уровня жизни после выхода на пенсию. Для компании - возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя.*

Для иностранных компаний наличие такой формы социального обеспечения сотрудников — распространенное явление. Дополнительное пенсионное страхование появилось на российском рынке совсем недавно, однако его популярность быстро растет, и многие компании уже планируют их на будущее.

В настоящее время российские компании практикуют **две схемы** дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

**1. При пенсионном страховании с установленными взносами размер будущей пенсии сотрудника зависит от накопленной до его выхода на пенсию суммы. Такая схема имеет один существенный недостаток: у женщин, в связи с их более ранним выходом на пенсию, размер накопительной части оказывается меньше, чем у мужчин.**

**2. При пенсионном страховании с установленными выплатами работодатель берет на себя обязательство по выплате сотрудникам установленного уровня пенсии.**

Некоторые компании сталкиваются с невысокой степенью заинтересованности сотрудников, особенно молодых, в пенсионных программах. Действительно, это отсроченные выплаты, и многие сомневаются, иногда вполне обоснованно, будут ли они вообще («к тому времени либо ишак сдохнет, либо падишах помрет»). Кроме того, для России это новая вещь, а все новое, как известно, идет со скрипом.

*Значительное внимание в компании должно быть уделено доведению информации о пенсионных схемах до всех сотрудников.*

*Особого подхода требует проведение разъяснительной работы среди молодых сотрудников, для которых пенсия является весьма отдаленной перспективой. Необходимую информацию должны получить и члены семей сотрудников, ведь решение об участии в пенсионных программах, требующих ежемесячных финансовых отчислений, редко принимается единолично.*

Например, в компании «ЗМ Россия» в результате проведенной разъяснительной работы через год после начала функционирования пенсионной программы к ней присоединились более 80 % сотрудников, имеющих право на участие в ней. Примечательно, что возраст более 50 % персонала компании не превышает 35 лет.

### **Кредитование сотрудников**

Чтобы удержать ценных сотрудников, многие компании прибегают к льготному кредитованию. Согласно исследованию компании "АНКОР" (июль 2003 г.), такая льгота была предусмотрена в социальном пакете 24% иностранных и 47% российских фирм. При этом *кредитование в основном было нацелено на повышение лояльности и удержание сотрудников.*

Например, в «Райффайзенбанке» сотрудникам партнерских компаний ипотечные кредиты могут выдавать под 7% годовых, тогда, как в обычной ситуации ставка равняется 12%. Похожая ситуация и с потребительским кредитованием. Если стандартная ставка составляет 14% , то сотрудники партнерских организаций, могут получить ссуду и под 10%.

Иногда сотрудники получают *деньги и вовсе беспроцентно*. Так поступают, например, в компании "Квартет". Компания выдает ссуды на срок до двух лет. Размер ссуды колеблется от 30 000 до 300 000 руб. Генеральный директор фирмы "Квартет" Юрий Баранов уверен, что беспроцентные ссуды повышают лояльность сотрудников.

В «Голден Телеком» хорошего специалиста пытаются удержать, давая *кредиты на покупку квартиры*. В российском отделении компании ЗМ кредиты используют прежде всего как подъемные для покупки жилья. Их предоставляют талантливым менеджерам из других регионов, в которых компания остро заинтересована.

Отсутствие должного контроля при кредитовании может стать источником значительных злоупотреблений, иногда приводя к финансовым осложнениям в компании. Например, Джон Ригас, бывший глава *Adelphia Communications*, взял кредит у своей компании 3,1 млрд.долларов, что привело к банкротству одного из лидеров телекоммуникационного рынка США.

### **Оплата обучения**

Оплата обучения является одним из эффективных способов мотивации работников. *Сотрудники, получившие образование за счет работодателя, не только получают знания, которые будут способствовать реализации стратегических целей бизнеса, они становятся также более приверженными компании. Многие работодатели, не рассчитывая на лояльность сотрудников, заключают контракт с ними, по условиям которого они должны оставаться в компании на определенный срок (обычно 3-5 лет) после окончания обучения. Так компании получают дополнительные возможности удержания сотрудников.*

### **Скидки на товары компании**

Многие компании дают возможность своим сотрудникам приобретать товары, продаваемые компанией, со значительными скидками. Некоторые компании устраивают *распродажи некондиционной техники (после ремонта или с незначительным браком (царапинами, помятой упаковкой и т.п.). Это не только позволяет сотрудникам сэкономить на покупке, но и дает лучшее знание товара, что, конечно же, полезно при его продаже.*

### **Отдых за счет компании**

Все больше руководителей понимает, что *сплоченная команда обеспечивает высокий уровень сотрудничества и взаимопомощи при работе на общий результат. Поэтому для сплочения людей используется и такое средство, как совместный отдых за счет компании.* Это *внутрифирменные праздники*, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой продукции и т.д.). Это также общенациональные праздники и различные корпоративные праздничные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать членов своих семей, *загородные и экскурсионные поездки*, устраиваемые компанией. К этой же категории относятся практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели. В одной риэлторской компании, которая занимается продажей и сдачей в аренду крупных офисных помещений, стало традицией каждую дорогую сделку отмечать небольшой вечеринкой. При этом часть расходов берет на себя компания.

### **Бытовые услуги работникам**

*Приверженность работников своей компании возрастает, если они получают помощь и поддержку от своей компании в решении широкого круга бытовых проблем.*

Американская компания *Framingham*, занимающаяся поставками товаров для офиса, организовала корпоративный центр по уходу за детьми сотрудников стоимостью \$1,4 миллиона рядом с главным офисом. Такую услугу предлагают сотрудникам 11% американских компаний.

Некоторые американские компании предоставляют сотрудникам возможность воспользоваться услугами курьера, который выполняет мелкие поручения: забрать вещи из химчистки, помыть автомобиль, купить продукты. Такими услугами пользуются сотрудники компаний *America Online*, *CompuServe* и др.

Многие крупные российские компании размещают на своей территории магазины и службы быта (химчистка, пункт проявки и печати фотографий, кулинария, железнодорожная и авиакасса и др.), что позволяет сотрудникам решать многие бытовые проблемы во время перерыва на обед.

Такая система действует и в компании «ВымпелКом», имеющей большое число провайдеров, соглашения о сотрудничестве с которыми дают возможность сотрудникам пользоваться специальными ценами на их услуги. В здании компании расположен офис дружественного бюро путешествий. Здесь же можно заказать билеты в театр, бесплатно проявить фотопленки, воспользоваться услугами химчистки и так далее.

Опыт лучших компаний

#### ***Программа «Сервис 2000» компании «Би Лайн»***

*Программа «Сервис 2000» предлагает сотрудникам ряд бытовых услуг прямо на рабочем месте. Сотрудники с удовольствием пользуются услугами туроператоров, химчистки, риэлторов-консультантов, театральной кассой прямо в офисе. Сейчас в рамках программы «Сервис 2000» идет презентация строительных компаний. Существует договор о корпоративных скидках с компаниями, занимающимися строительством жилья. Контроль со стороны корпорации «Би Лайн» защищает сотрудников от возможного мошенничества в этой сфере. Планируются не только презентации строительных компаний, но и выезд заинтересованных сотрудников компании на строительные площадки.*

*В рамках программы сотрудникам предлагаются услуги фитнес-центра со значительными корпоративными скидками. Кроме того, используются возможности фонда социального страхования, а это разнообразные путевки по всей России.*

*Недавно компания начала программу по оказанию стоматологической помощи в области протезирования. Заинтересованная в сотрудничестве с «Би Лайн» медицинская компания-партнер предоставляет сотрудникам услуги самого высокого качества, давая корпоративные скидки.*

### **ГИБКАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТ И СОЦИАЛЬНЫХ**

## УСЛУГ

**Не всегда предлагаемые компанией льготы удовлетворяют персонал.** Вот пример. На одном из уральских предприятий руководство оплатило часы занятий в спортзале для всех членов коллектива, а потом оказалось, что занимаются там только три человека. Другой пример. Центральный офис предложил своим предприятиям в регионах в качестве льготы медицинское страхование. Оказалось, что такая льгота не востребована, потому что поликлиник, предоставляющих такие услуги, в отдаленных районах просто нет.

Далеко не все предлагаемые льготы удовлетворяют сотрудников. Это касается не только российских работодателей. Так, опрос, проведенный среди 282 специалистов, работающих в финансовом секторе Шотландии, показал, что 52% опрошенных отметили, что у них есть день, когда можно приходить на работу не в официальной одежде, но только 27% считают это ценной льготой; 16% опрошенных указали на то, что в их компании предлагается антистрессовое консультирование, но только 4% считают его нужным.

Этот же опрос показал также, какие льготы хотели бы получать сотрудники. Оказалось, что самая привлекательная льгота (61% респондентов) - это гибкий график работы; 52% опрошенных хотели бы получать дополнительные дни к отпуску и 51% предпочли бы вместо льгот иметь бонусы. Программы медицинского обслуживания привлекают 45% опрошенных, оплата членства в спортивных центрах - 40%.

Результаты опроса, проведенного на сайте [www.profy.ru](http://www.profy.ru) среди российских работников в 1-м квартале 2002 года, показали, что более половины сотрудников (56% всех опрошенных) на тот момент предпочитали оплату фирмой дополнительного образования. А предоставление мобильного телефона, дающего сотруднику возможность постоянно быть на связи с руководством, оценили привлекательную льготу только 4% респондентов.

**Какие льготы ценят работники российских организаций, по данным [www.profy.ru](http://www.profy.ru) за 2002 г.**

| <i>Название услуги</i>         | <i>% работников, предпочитающих эту услугу</i> |
|--------------------------------|--|
| Оплата обучения/переподготовки | 56%  |
| Медицинская страховка          | 18%  |
| Служебный автомобиль           | 12%  |
| Возможность занятий спортом    | 10%  |
| Мобильный телефон              | 4%   |

**В качестве одного из решений проблемы неудовлетворенности сотрудников предоставляемыми им льготами возникла идея гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг.** Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг предполагает, что работники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем перечня выплат и услуг те, которые лучше соответствуют их потребностям и интересам.

Согласно данным компании *Watson Wyatt* за 2002 год, каждая седьмая британская компании предоставляет своим сотрудникам ту или иную степень свободы при выборе дополнительных выплат и социальных услуг. Гибкие программы в 91 % случаев предлагались директорам и высшим менеджерам, в 83% случаев - менеджерам и специалистам, в 69% случаев - супервайзерам, в 60% случаев - офисному персоналу и в 48% случаев - «синим воротничкам».

**Наиболее популярные предложения в рамках гибких пакетов, по данным *Watson Wyatt* за 2002**



| <i>Название услуги</i>                    | <i>%компаний<br/>,предоставляющих эту услугу</i> |
|---|--|
| Медицинское страхование                   | 69%  |
| Служебный автомобиль                      | 60%  |
| Страхование жизни                         | 37%  |
| Программы стоматологического обслуживания | 34%  |
| Пенсии                                    | 31%  |

В большинстве случаев **выбор ограничен общей стоимостью пакета: работнику дается определенный годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в предложенном списке выплаты; услуг.** Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение из собственного кармана. Иногда, если работник не полностью использует свой лимит, он может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных компенсационных пакетов, осуществляется либо в ходе неформального общения руководства с работниками, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников (это характерно для крупных организаций). В таком вопроснике работника обычно просят проранжировать ряд дополнительных выплат и услуг по степени их важности для него и его семьи, ответить, готов ли он пожертвовать частью своего заработка на финансирование дополнительных выплат и услуг сверх того, что ему предоставляет фирма, также просят указать пол, возраст, семейное положение, профессию, должность.

**Существует несколько вариантов гибких программ дополнительных льгот:**

- **программа «кафетерий»;**
- **программа «буфет»;**
- **программа «комплексный обед».**

#### **Программа «кафетерий»**

Одной из форм гибкой программы дополнительных выплат и социальных льгот является программа, получившая название «кафетерий», так как в этом случае у работников появляется возможность выбора. **Основная программа «кафетерий» предлагает 5-работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы состоит в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и, с другой стороны, застраховать работодателя от включения в компенсационный пакет таких льгот, которые не ценятся сотрудниками.**

Например, если в «меню» предлагается оплата детских путевок, но у сотрудника нет детей, он просто может выбрать другое «меню» с более важными или более привлекательными для него льготами.

#### **Программа «буфет»**

**Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).**

Опыт лучших компаний

### **Компенсационная политика в компании Mirantis<sup>42</sup>**

В компании Mirantis сотруднику после окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов, на которые можно выбрать определенные льготы: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английский, пенсионное страхование, страхование жизни. Каждая должностная позиция определенным вес, оцениваемый в баллах. Раз в полгода балл растет («за выслугу лет»). Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным стандартам.

Если сотруднику не хватает баллов на какую-то льготу, он может взять своеобразный кредит. Служба персонала компании регулярно пересматривает набор льгот. Например, появился отложенный денежный бенефит, который можно взять к отпуску, чтобы сделать отпуск более приятным: повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

*Выбирать льготы можно раз в год*

### **Программа «комплексный обед»**

**Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу.** Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д.

**Наиболее типичными элементами пакетов в США являются медицинское страхование, страхование жизни, страхование от инвалидности, оплата стоматологических услуг, помощь в уходе детьми и иждивенцами, оплата дополнительного отпуска и т.д.**

### **Преимущества гибких программ льгот**

И персонал, и работодатели положительно оценивают гибкие программы: работники — объясняя это более высокой степенью удовлетворения своих потребностей и свободой выбора, работодатели — отмечая рост мотивации персонала, повышение его лояльности к организации, более эффективный контроль над расходами на льготы.

| <b>Для работника</b>   | <b>Для компании</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Работники выбирают льготы, в большей степени удовлетворяющие их потребностям.</li><li>- Лучшая информированность работников о льготах, предоставляемых компанией.</li><li>- Свобода выбора</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Применение гибких программ помогает компаниям поспевать за изменением запросов различных категорий персонала.</li><li>- Сдерживание затрат. Организация устанавливает лимиты, в которые должен уложиться работник.</li><li>- Снижение стоимости введения новых льгот. Новая льгота просто добавляется как еще один элемент среди льгот, доступных для выбора.</li></ul> |

Как отмечают многие специалисты, **информирование персонала о предоставляемых компанией выплатах и услугах не менее важно, чем сами выплаты и услуги.** В последние годы США переживают настоящий бум в этой сфере. Так, опрос американских работодателей, проведенный *Aon Consulting Benef acts*, показал, что почти 75% респондентов в настоящее время осуществляют индивидуальное информирование своих работников об их финансовом вознаграждении.

### **Задачи такого информирования:**

**- повысить понимание работником задач программы;**

- *повысить оценку программы льгот работником;*
- *повысить осведомленность работника о стоимости предоставляемых льгот;*
- *повышать ответственность работников за выбор тех или иных льгот (за собственное благосостояние).*

В последнее время информирование работников о программах льгот значительно упростилось за счет использования внутренней корпоративной сети (Инtranет). Например, более 100 000 работников корпорации *IBM* получают сообщения о льготах и данные по регистрации для получения льгот через Intranet, при этом ожидаемая экономия составляет 1 000 000 долларов в год.

## **ОТДАЧА ОТ ЛЬГОТ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ СОТРУДНИКАМ**

Понятно, что работодатели предоставляют работникам определенные льготы не от своей великой доброты, а в надежде получит что-то взамен. Рассмотрим роль льгот в привлечении, удержании и мотивации персонала.

**Привлечение персонала.** При прочих равных условиях работник скорее выберет ту компанию, которая предлагает хороший социальный пакет.

**Удержание работников.** Некоторые льготы способствуют снижению текучести кадров. Особо высокое влияние на удержание сотрудников имеют пенсионные программы и льготы на медицинское обслуживание (медицинское страхование).

**Мотивация сотрудников.** На сегодня четких доказательств того, что льготы действительно повышают трудовую отдачу от работников, пока нет. Исключение составляют только программы участия в капитале компании. Однако, с **одной** стороны, влияние льгот на приверженность персонала несомненно, что приводит к ряду положительных тенденций на уровне рабочего поведения персонала (более высокий уровень готовности к сотрудничеству, к проявлению инициативы и к поиску путей повышения эффективности работы компании). С **другой** стороны, трудно предположить, что колоссальное число компаний тратят огромные суммы, не посчитав, какую отдачу они получают на каждый вложенный доллар (евро, йену).

## ГЛАВА 10.

### СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Когда мы рассматриваем отношения между работником и компанией-работодателем, то упор в первую очередь делаем на рациональный аспект этих отношений, то есть на следующие вопросы:

- какие требования предъявляются к работнику со стороны организации;
- в какой мере организацию устраивают его рабочие результаты;
- как она побуждает работника к напряженному труду в своих интересах;
- в какой мере работники восприимчивы к используемой системе стимулирования.

В этой главе мы постараемся ответить на перечисленные вопросы.

### УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Многие руководители убеждены, что существуют какие-то особенно удачные системы оплаты труда, применение которых может резко повысить мотивацию их работников. Но, готовых рецептов здесь нет. Как нет единого лекарства от всех болезней, как нет единого рецепта счастья для всех людей. Как единственно правильного толкования, в чем состоит смысл жизни человека.

*С истиной о смысле жизни дело обстоит примерно так же, как с жидкостями для ращения волос: каждая фирма превозносит свою, как единственную и совершенную, а голова Георга Кроля, хотя он их все перепробовал, остается лысой, и ему следовало это знать с самого начала. Если бы существовала жидкость, от которой волосы действительно бы росли, то ею одной люди и пользовались бы, а изобретатели всех других давно бы обанкротились.*

Э. Ремарк

Как правило, систему стимулирования труда приходится выстраивать «по месту». При этом дело не должно ограничиваться; лишь установлением связей между результатами труда и денежным вознаграждением. **Эффективность системы стимулирования труда определяется следующими факторами:**

- *Сотрудничество при подготовке и высокий уровень взаимопонимания между работниками и администрацией относительно общих принципов функционирования системы.*
- *Опора на хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые для работников критерии оценки результатов труда.*
- *Система компенсаций должна быть понятна и положительно восприниматься теми категориями персонала, на которых направлено ее действие.*
- *Она должна стимулировать такое рабочее поведение, такие рабочие результаты, которые необходимы компании.*
- *Наличие механизма пересмотра тех направлений в работе системы стимулирования, которые оказались недостаточно эффективными.*
- *Система стимулирования должна быть приемлема для компании с точки зрения соотношения затраты/конечный результат.*

При разработке эффективной системы стимулирования труда важно учитывать следующие принципы:

- *уровень заработной платы должен быть достаточным, чтобы работник мог удовлетворять свои базовые потребности;*
- *размер заработной платы должен быть конкурентоспособным на рынке труда;*
- *размер заработной платы должен отражать вклад работника в дела организации (подразделения);*
- *заработная плата должна давать возможность дифференцировать работников (на хороших, посредственных и плохих);*

- *сотрудники должны знать принцип расчета зарплат и бонусов;*
- *следует контролировать затраты на стоимость рабочей силы так, чтобы цены на товары и услуги компании оставались конкурентоспособными.*

Приведенные выше «подсказки», призванные помочь в построении эффективной системы стимулирования, сработают лишь при активной поддержке со стороны высшего руководства. В противном случае они лишь помогут увидеть, в чем ваша система стимулирования «не дотягивает» до того, чтобы с ее помощью можно было бы обеспечивать хотя бы удовлетворительную работу.

### **Конкурентоспособность оплаты на рынке труда**

*Рыба ищет, где глубже, человек - где лучше.*

Пословица

Важнейшим условием мотивирующей силы материального стимулирования является конкурентоспособность на рынке труда той оплаты, которую организация предлагает сотрудникам за их работу. *Тот работодатель, который предлагает более высокую оплату труда своему персоналу, становится более привлекательным для своих сотрудников. Работодатель, предлагающий оплату труда ниже, чем у конкурентов, имеет проблемы с привлечением и удержанием высокопрофессиональных и амбициозных работников.* Это подтверждают и опросы работников. Например, по данным исследования «Стиль жизни среднего класса», проведенного журналом «Эксперт» в 2003 году, *каждый третий* из опрошенных руководителей, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, был готов сменить работу, как только им предложат более высокую зарплату.

*Высокооплачиваемая рабочая сила, как правило, эффективна, а следовательно, не является дорогой.*

Альфред Маршалл

Все больше руководителей начинает понимать, что *не соответствующий сегодняшнему дню уровень оплаты приводит к высокой текучести кадров и уходу лучших сотрудников к конкурентам.* Многие западные компании, работающие на российском рынке, придерживаются политики высоких зарплат для привлечения и удержания лучших специалистов. Например, «Моторола» стремится платить своим сотрудникам самые высокие зарплаты. Барбара Калинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola* с 1997 по 2002 г., считает, что «у нас даже слишком высокие зарплаты».

*Из интервью с Д.Г. Бахаревым, вице-президентом корпорации «Строймонтаж»:*

*«Мы адекватно относимся к людям, платим достаточно высокую зарплату. Это наш принцип. Департамент персонала практически ежемесячно проводит мониторинг рынка труда, не дожидаясь, когда пойдут заявления или будут возникать тенденции по увеличению текучести кадров. Мы стараемся решать эти проблемы на опережение. Наш принцип: люди должны получать зарплату чуть выше верхнего предела среднего уровня, существующего на рынке труда. От максимума мы не отталкиваемся, потому что многие западные компании за некоторые позиции платят неоправданно дорого».*

### **Обзоры зарплат и льгот**

Для того чтобы принимать взвешенные решения о размерах компенсаций, предлагаемых сотрудникам компаниями, надо иметь полную информацию о том, что предлагают своим людям другие компании. Где можно найти **данные об уровне зарплат других компаний?** Один из **источников - информация от поступающих.** Алекс Левин, директор по работе с персоналом *Brunswick UBS Warburg*, утверждает: «Мнение, что зарплата - тайна, обманчиво. Уволившись, человек сообщает о своей прежней зарплате на собеседовании при приеме на новую работу, о ней могут знать его друзья и т. д. И если кому-то нужно, он всегда такие сведения найдет»

Кроме того, есть и **открытые источники информации: специальные исследования зарплат и льгот (salary surveys).** В них можно найти ценные сведения о том, сколько в среднем

платят компании на рынке или в определенном его сегменте.

Регулярно такие обзоры стали проводиться в России сравнительно недавно. Основные провайдеры подобных услуг - иностранные аудиторские и консалтинговые компании (*Ernst&Young, Hay Group, Pricewaterhouse Coopers, Watson Wyatt*). Проводят такие исследования и российские фирмы - «Анкор», «Метеор Консалтинг», «Топ-менеджмент консалт» и др. Как правило, обзоры выходят один, реже два раза в год. Некоторые обзоры можно получить бесплатно при условии, что компания сама примет участие в исследовании.

**Обзор заработных плат обычно приводит статистику по 40-60 компаниям.** В содержании любого обзора заработных плат можно найти список участников, предоставивших информацию, подробное описание должностей, по которым проводился анализ, и основные данные по зарплатам. *Обычно обзор заработных плат содержит следующие показатели:*

- *оклад;*
- *средняя зарплата по должности;*
- *минимальное значение зарплаты по должности;*
- *максимальное значение зарплаты по должности;*
- *медиана;*
- *квартили;*
- *премии и бонусы;*
- *компенсационный пакет - какие элементы чаще всего используют компании,*

*кому и за какие заслуги их дают.*

#### **Немного статистики**

*Часто работодателями запрашивается средняя зарплата на рынке. Однако только этого показателя для разработки компенсационной стратегии недостаточно. Он не будет отражать средних значений оплаты по разным сегментам (небольшие компании, компании среднего размера, крупные транснациональные компании, разные отрасли и т.п.) и разным стратегиям оплаты.*

Если бы зарплаты подчинялись закону нормального распределения (как вес людей, рост и многие другие признаки), то мы тогда могли бы вполне обоснованно говорить о «средней» зарплате по рынку, предполагая, что эту среднюю зарплату будет получать основная масса людей, занимающих данную должность. Какой-то небольшой процент будет получать большую зарплату и такой же процент - меньшую. Но в жизни может быть и по-другому. Возможна ситуация, когда 90% компаний платят низкую зарплату, а 10% - очень высокую. При этом среднее арифметическое не будет отражать ни зарплат «скупых» компаний, ни зарплат «щедрых». И ориентируясь на средние значения, работодатель либо будет предлагать завышенные зарплаты для первого сегмента, либо явно низкие зарплаты для второго сегмента.

Для получения более точной статистической информации используются проценти́ли. N-й процентиль - это такое значение, ниже которого расположено n процентов наблюдений данной переменной. То есть 40-й процентиль (или 4-й дециль) - это значение, ниже которого расположено 40% наблюдаемых результатов; 50-й процентиль - это медиана, - размер зарплаты, который делит ряд зарплат, выстроенный в порядке возрастания, пополам. Например, для ряда из 101 элемента медианой будет являться 51-й. 25-й и 75-й проценти́ли (соответственно нижний и верхний кварти́ли) делят выборку на j и s.

Если медиана меньше среднего арифметического, то это означает, что большинство компаний платят заработную плату меньше средней по выборке. Если для какой-то должности граница нижнего кварти́ля проходит по сумме в \$500, это означает, что 25% компаний-участников обзора платят работникам, занимающим эту должность, меньше \$500, а 75% - больше. По этим данным компания видит, как соотносится уровень ее зарплат с рыночным, какие выгоды из этого можно извлекать и какую стратегию оплаты имеет смысл прорабатывать.

*N-й процентиль - значение, ниже которого расположено n процентов наблюдений данной*

переменной.

*Медиана - цифра зарплаты, которая делит выборку пополам.*

*Квартиль делит выборку на 1/4 и 1/3*

Чем масштабнее бизнес, тем большую ценность имеют данные, на которых базируются решения по заработной плате для сотрудников. Понятно, что переплата многим работникам пусть даже не слишком значительных сумм в итоге может обернуться потерей конкурентных преимуществ для компании. С другой стороны, цена ухода ключевого сотрудника из-за недоплаты часто вообще не поддается денежному выражению.

Многие фирмы ищут данные по зарплатам и компенсациям именно в своей отрасли, их больше интересует то, сколько платят конкуренты. Для этого нужны специальные отраслевые обзоры. Большей частью они проводятся по закрытой системе, когда результаты распространяются только среди участников. В частности, *Emst&Young* проводит исследование зарплат в нефтегазовой сфере, *PricewaterhouseCooper -М* в финансовой, «Анкор» - в банковском бизнесе.

Регулярно заказывает исследования рынка, интересуясь именно уровнем оплаты труда и наполнением компенсационных пакетов, компания «ЗМ Россия». «Зарплата и компенсации в нашей компании формируются на основе нескольких факторов, один из которых - уровень оплаты труда у компаний, близких нам по сегментам рынка и принципам работы,- говорит специалист по работе с персоналом компании «ЗМ Россия» Юлия Демченко. Для этого дополнительно к общему обзору рынка мы оцениваем около 20 компаний ежегодно, сравнивая данные по фиксированной части оплаты труда, а также премиям и льготам».

### Прозрачность зарплат

По мнению многих менеджеров по персоналу, **проблемой номер 1 для российских компаний является непрозрачность формирования окладов**. Многие работодатели, чтобы не создавать условий для возникновения проблем, которые появляются как следствие сравнения сотрудниками своих зарплат с зарплатами других работников, придерживаются политики неразглашения информации о вознаграждениях, когда никто не знает, кто сколько получает. При этом работники бухгалтерии дают подписку о неразглашении информации по зарплатам.

Вот некоторые из **проблем**, которые пытается решить руководство, делая **информацию о зарплатах закрытой**:

**> Повышение зарплаты «за компанию».** Руководитель вынужден решать сложную психологическую задачу: как повысить зарплату результативным сотрудникам и при этом не демотивировать других, тоже неплохих, но менее способных. И **часто приходится повышать зарплату всем сотрудникам: одним – за результаты труда, другим - чтобы не обиделись**. Так, заместитель директора одного из самых крупных московских магазинов запчастей считает закрытость информации о зарплатах конкретных сотрудников компании большим плюсом. Эта закрытость, по его мнению, обеспечивает условия для индивидуального подхода к каждому. Он рассказывает случай, когда один из лучших продавцов был готов уйти из магазина, потому что проезд от дома до работы и обратно обходился ему слишком дорого. Руководство фирмы приняло решение, что будет полностью оплачивать расходы на дорогу. Если бы об этом узнали остальные продавцы, пришлось бы вводить систему оплат проезда всего персонала, а на это компания идти не хотела.

**> Людям свойственно переоценивать важность своей работы и недооценивать работу других. В результате неверной интерпретации разницы в оплате возможно снижение мотивации к работе, саботаж заданий начальника («за такие деньги пускай сам это делает»), поиск нового места.**

Однако далеко не все руководители придерживаются подобного мнения. Например, директор магазина «Авант-Авто» Александр Соловьев считает, что сохранить тайну относительно зарплат среди продавцов невозможно. Общаясь между собой, они все равно делятся информацией о заработках. Он уверен, что закрытость информации об уровне

заработных плат ведет к распространению слухов о несправедливости руководителей, поэтому в магазине «Авант-Авто» от принципа закрытости финансовой информации отказались.

Опыт лучших компаний

### **Прозрачность зарплат в Metro Cash&Carry**

*Из интервью с Т. Кожевниковой, руководителем отдела персонала компании:*

*«Основное отличие от многих российских компаний заключается в том, что наша компания строит свои отношения с персоналом на 100%-ном выполнении требований трудового кодекса РФ и полной прозрачности зарплат. С одной стороны, это привлекает кандидатов и дает им чувство уверенности и стабильности. Некоторые могут возразить, что такую открытость может позволить себе только «белая» компания. Большинство фирм, скрывающих свой доход от государства, сочтут такой вариант опасным. Оказывается, это не всегда так. Некоторые руководители небольших фирм (кстати, скрывающих свои реальные доходы) рассказывают своим сотрудникам о том, как распределяются доходы (сколько тратится на аренду, сколько на связь, сколько на налоги, сколько на транспорт и т.д.). Этим они объясняют задержку заработной платы или отсутствие премии или снижение зарплаты и т.д. Лояльные сотрудники входят в положение руководства и переживают временные трудности без каких-либо конфликтов.*

*Непрозрачность формирования окладов может создать серьезные проблемы. Как бы ни старалось руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и если не вполне понятно, почему один получает больше, а другой меньше, в головах сотрудников могут рождаться совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому следует показать каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и рассказать о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты».*

В том числе и по этой причине большинство компаний полагает, что сотруднику можно и даже нужно знать размер заработной платы коллег. ***Важно только соблюдение одного условия: он должен хорошо знать принципы начисления заработной платы для каждой категории и группы сотрудников. Желательно также, чтобы сотрудник понимал, каким образом он может влиять на уровень получаемой им зарплаты, каковы его перспективы в отношении материального поощрения в краткосрочной и долгосрочной перспективе.***

Например, в компании «Вюрт-Русь» каждый руководитель знает, какую прибыль компании принес его коллега, на какую зарплату он может рассчитывать в этом месяце и сколько заработали другие сотрудники фирмы. Все эти данные зафиксированы на стенде. Понимание принципов начисления заработной платы и владение информацией стимулирует соревнование между руководителями и заставляет сотрудников работать эффективнее.

Крупные предприятия могут использовать для ознакомления персонала с принципами формирования оплаты труда возможности Интранета.

**Джо Оуэн, глава Auvian Partners, советует**

*Обнародуйте данные о размерах зарплат. Тем самым вы положите конец всем сплетням и слухам, обеспечите персонал полезной информацией. Люди увидят, кто котируется выше остальных как наиболее успешный профессионал. Менеджмент сможет ясно указать сотрудникам на живые образцы для подражания. Оценивая свои возможные перспективы, люди, скорее всего, попытаются реализовать новые честлюбивые планы. Средние сотрудники зададутся вопросом: «Почему бы мне не получать на десять процентов больше моих коллег?». Амбициозный спросит себя: «Как сделать, чтобы получать в десять раз больше?»*

*Оглашение данных о зарплате встряхнет кого надо. Люди, получившие значительную надбавку, поймут, что должны доказать тем, кто рядом, что действительно заслуживают прибавки. Старший менеджмент обязан продемонстрировать свою состоятельность перед лицом самых строгих критиков - членов собственной команды. А прочий менеджмент просто вынужден выдавать на-гора оцутимые результаты.*

*Кроме того, открытость информации о зарплате даст простор для действия рыночных*



сил. Информация станет доступной конкурентам и охотникам за головами. Если те смогут переманить на свою сторону низкооплачиваемый персонал, это не страшно. Если, конечно, менеджмент справедливо оценивал тех, кому платил меньше других. Если же уходят начинают люди с высокой зарплатой, это послужит менеджменту сигналом: талантливым людям здесь недоплачивают.

#### **Дифференцированный подход**

*Наше стремление построить эффективную систему стимулирования труда постоянно наталкивается на то, что сотрудники, на которых она направлена, склонны оценивать, насколько она справедлива и обоснованна с точки зрения учета индивидуального вклада.*

*Способность системы оплаты четко разделять сотрудников на категории с учетом их вклада или успешности в работе определяет уровень доверия к ней и ее мотивирующий эффект.*

**Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании ТНТ:**

*Главный вопрос менеджмента заключается в том, как не растерять индивидуальное вложение сотрудников, поощряя достижение командного результата. Здесь я сторонник здравого смысла. И, кстати, считаю, что через призму здравого смысла нужно пропускать все теории менеджмента. Так, здравый смысл подсказывает, что если система оплаты такова, что лучший менеджер по продаже получает столько же, сколько худший, то мы получим уравниловку. Вы лишитесь выдающихся продавцов и останетесь с середнячками либо, что еще хуже, лучшие потеряют мотивацию быть лучшими.*

#### **Информационное обеспечение в области оплаты труда**

*Руководству необходимо постоянно помнить о важности поддержания на высоком уровне осведомленности сотрудников, о политике в области оплаты труда и социальной защиты.*

**Елена Петрова, директор по персоналу DHL в СНГ:**

*«Когда я пришла в компанию, общая атмосфера в организации была далека от совершенства. Но как только механизм выплат вознаграждений был налажен, разговоры о «несправедливости» прекратились - каждый теперь понимает, почему он получает такой оклад и такой бонус и что он может сделать для того, чтобы получать больше».*

*«Нельзя сказать, что теперь довольны все, но более 95% персонала - точно».*

*Недостаточное внимание руководства к информированию работников относительно действующей системы компенсаций может существенно «ухудшить» не только их трудовую мотивацию, но и климат в коллективе.*

#### **Рекомендации для руководителей**

##### **Построение действенной системы стимулирования**

**1. Начинать с разработки ясной стратегии развития бизнеса, компании. Четко определите цели, которые будет преследовать новая система материального стимулирования в рамках разработанной стратегии.**

**2. Опирайтесь на объективные критерии оценки вклада сотрудников, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что все понимают разработанную систему показателей. Сотрудники должны знать, сколько и за что они получают и какие отклонения от установленных требований могут отрицательно повлиять на уровень их благосостояния. Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными работникам действиями.**

**3. Старайтесь сделать систему стимулирования максимально гибкой. Предоставьте отдельным подразделениям право самим вносить определенные коррективы в рамках разработанной системы.**

**4. Максимально широко используйте возможности информационных систем, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала.**

**5. Не ждите, что откликнутся сразу все. Новации в оплате труда будут поначалу находить отклик в лучшем**

случае лишь у каждого пятого сотрудника.

**6. Не ждите немедленных улучшений в работе компании. Почти всегда сразу после резких перемен происходит дестабилизация. Рост начинается потом.**

**7. Не ограничивайтесь одной-двумя разовыми акциями. Реализовывать программу усиления мотивации персонала через совершенствование системы оплаты труда, разумеется, можно поэтапно, но разработать ее надо всю целиком и быть готовым раз и навсегда перейти к новой философии работы и управления.**

**8. Не останавливайтесь. Идеальной системы материального стимулирования не существует. Любую систему надо постоянно совершенствовать.**

**9. Эффективное вознаграждение не является просто благодарностью за прошлые успехи, оно должно нацеливать на будущее, на достижение более высоких результатов в работе.**

И еще раз хочется подчеркнуть: самым важным в системе компенсаций является ее способность побуждать сотрудников к поддержанию высоких стандартов выполнения работы и к достижению более высоких рабочих показателей.

### **ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

**Не всегда премия решает свою основную задачу - стимулировать работников к улучшению работы или к поддержанию рабочих показателей на высоком уровне. При ошибках в разработке системы компенсаций и недостаточном контроле за ее работой организация может получить результаты, обратные тем, на которые она рассчитывала.**

Внимание - проблема!

На одном из автотранспортных предприятий система дополнительных выплат была построена таким образом, что по сути дела подталкивала работников к нарушению установленных требований. Водители грубейшим образом нарушали технологические условия перевозки грузов, чтобы выиграть время и получить высокие бонусы.

Оценка работы телефонных справочных определяется количеством принятых звонков. Как следствие -неудовлетворительное обслуживание клиентов и постанова вызовов на долгое ожидание.

Страховые агенты поощряются посредством комиссионных. Как следствие - навязывание людям не тех полисов, которые им действительно нужны.

Премирование пилотов пассажирских и грузовых авиалайнеров за экономию топлива может провоцировать их на действия, способные нанести ущерб безопасности полетов.

Исследования последних лет показывают, что для огромного числа сотрудников материальное вознаграждение все в большей мере приобретает характер **необходимого, но недостаточного мотивационного фактора**. Иными словами, без денег работать не будет никто, однако уровень оплаты труда часто не сказывается на том, как люди будут работать.

#### **Проблемы**

**1. Высокая оплата не обязательно обеспечивает высокую приверженность и лояльность работников.** Для компании не очень хорошо, если у большинства сотрудников уровень доходов становится приоритетом номер один. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти, как только им предлагают лучшие условия.

**2. Высокая зарплата далеко не всегда приводит к лучшей работе.** Как признают многие предприниматели, руководители, получающие повышенные оклады, не обязательно работают с полной отдачей сил.

Внимание - проблема!

По словам бывшего директора по продажам /ВЛ4: «Мы обычно даем бонусы и поощрения за каждое выдающееся действие торговых агентов. Но эта практика далеко не всегда дает убедительные результаты. Когда мы начали задаваться вопросом, почему Digital Equipment держат на постоянной зарплате торговых агентов, которые побеждают конкурентов, мы решили, что мы, возможно, немножко

*переборщили».*

**3. *Возможности усиления мотивации сотрудников с помощью повышения их заработной платы имеют определенные ограничения. К своему новому доходу человек привыкает очень быстро.***

В этой связи хочется привести историю, рассказанную руководителем службы персонала ТД «Русьимпорт» И. Дудником<sup>48</sup>: «Мне запомнился один случай. Это был 1993 - 1994 год. Существовала некая государственная контора, где работали бухгалтеры и получали, например, сто пятьдесят, двести рублей. Потом эту контору упразднили. И контору купил один из бизнесменов, увеличив заработные платы в десять раз. Первый месяц у персонала была настоящая эйфория. Через месяц заработная плата стала восприниматься как нечто привычное. Хочу отметить - именно через 1 месяц, а не два или три. Зарботная плата в две тысячи рублей для них стала нормой. Через три месяца они точно так же, как и до этого в советской конторе, стали пить чай на рабочем месте, бегать по магазинам в рабочее время. Работать же при этом лучше не стали. В результате через шесть месяцев бизнесмен заменил весь персонал бухгалтерии».

**4. *Высокий удельный вес зарплаты в себестоимости продукции или услуг компании может привести ее к финансовому краху.*** Обычно эта цифра не должна превышать 35-40%, но зачастую малые предприятия не решаются снижать зарплаты даже тогда, когда этого требует здравый смысл. В одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают до 13 тыс. долларов в месяц, что в 2-3 раза больше, чем среднее по рынку. Однако владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. "Снижение зарплаты равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам - это все равно что отказаться от части клиентов", - с сожалением говорит владелец.

**5. *Система стимулирования может выступать как фактор, сдерживающий рост производительности труда.*** Медленная работа часто подкрепляется оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на следующий год. Здесь берет начало и такое явление, как групповое давление, направленное на поддержание низкого темпа работы.

***Важная задача, которую следует решать при разработке системы стимулирования, - увязка интересов работников и интересов предприятия. Если плановые показатели определяются по результатам предыдущего периода, то иногда это приводит к стремлению руководителей занижить текущие результаты, чтобы иметь возможность на будущий год с легкостью перевыполнить план и заработать премию. Стремление работников получить премию любой ценой может расходиться с интересами предприятия.*** Приведем пример из «прошлой жизни», но с элементами такого отношения к работе нередко приходится встречаться и сегодня.

Внимание - проблема!

***Что поощряла социалистическая система хозяйствования***

*Рабочий с завода, производящего телевизоры в Прибалтике, рассказывал об авралах, имевших место в конце каждого месяца, когда необходимо было выполнить плановое задание и заработать премиальные: "Мы никогда не использовали отвертки в последнюю неделю месяца. Мы вколачивали винты молотками. Мы кое-как припаивали контакты, вырывали детали из других телевизоров, если нам их не хватало, приклеивали или приколачивали выключатели, которые совсем не предназначались для этой модели. И все это время начальство давило на нас, чтобы мы работали побыстрее, - иначе не выполним план и все останутся без премий".*

*Предприятия, выполнившие установленные задания, в той или иной мере вознаграждались, а не выполнившие плановые задания - наказывались. С точки зрения руководителя предприятия, данная система приводила к особенному извращению стимулов. Перевыполнив задание данного периода, руководитель мог ожидать в качестве "награды"*

увеличения заданий на неопределенное время в будущем, поскольку ожидания вышестоящих органов поднимались на новый, более высокий уровень. Вследствие этого перевыполнение плана теряло всякий смысл. Зато имелись стимулы для того, чтобы еле-еле выполнять плановые задания или даже - при наличии веского предлога - преднамеренно невыполнять их с тем, чтобы добиться более низкого и легко выполнимого задания на следующий период. В частности, существовали непреодолимые тенденции к накоплению запасов ресурсов, к работе не в полную силу и не на полную мощность и к сокрытию в отчетности части мощностей.

**6. Отсутствие понятной связи между оплатой и вкладом работника в дела организации** часто ведет к росту неудовлетворенности работников, конфликтам с товарищами по работе, непосредственными руководителями, с сотрудниками бухгалтерии и ОТиЗов.

Определить реальный вклад работника в дела организации не всегда просто, а порой это сделать невозможно. Примером может служить работа торгового агента, который сегодня ничего не продал, однако произвел хорошее впечатление на клиентов, что в будущем может привести к появлению у фирмы новых заказчиков. Работодатель фактически не в состоянии определить, насколько усердно и искусно его работник пытался привлечь потенциальных клиентов или у какого числа этих потенциальных клиентов действительно сложилось благоприятное впечатление.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

**7. Перекосы в системе стимулирования в сторону получения немедленных прибылей в ущерб долгосрочному развитию организации.** Это выражается в привязке бонусов к единственному показателю, связанному с экстенсивным ростом компании. Такая практика приводит к ситуации, описанной ниже.

Внимание - проблема!

Одна из телекоммуникационных компаний - «Сибирские сотовые системы-900» (Новосибирск, теперь работает под маркой МТС) - в то время принадлежала «Ростелекому». Представители акционера поставили перед гендиректором новосибирской компании глобальную задачу: набрать как можно больше клиентов до того, как в регион придут конкуренты. Кроме фиксированной оплаты ему пообещали бонус, который был привязан только к одному показателю - количеству абонентов сотовой связи. Ту же задачу руководитель поставил перед своими подчиненными. Компания дала массированную рекламу, при этом понизила тарифы так, чтобы абонентской платы хватало только на поддержание текущего состояния сети, без дополнительного развития. В результате народ в массовом порядке ринулся «подключаться», и емкость сотовой сети заполнилась в рекордно короткие сроки - в течение года. Чтобы дальше увеличивать количество абонентов, нужно было вкладывать деньги, которых у компании при такой коммерческой политике взяться было неоткуда. Пришлось отказывать новым абонентам. В этот момент в город пришел «Би-Лайн», и все усилия по привлечению абонентов оказались напрасными. Фактически допущенные ошибки помогли прямому конкуренту «взять рынок».

**8. Разработка систем стимулирования труда без привлечения к этой работе тех работников, на которых действие этой системы направлено.** Это приводит к снижению их готовности положительно реагировать на использование новых форм материального поощрения.

Внимание - проблема!

На заводе по производству пластиков план бонусов, направленный на то, чтобы поощрять производительность менеджеров среднего звена, вызвал высокую степень

неудовлетворенности. В разработку нового плана было подключено много исполнителей - работники службы персонала, отделов контроля и маркетинга и др. - фактически все, кроме менеджеров, которые должны были получать эти бонусы. Теперь высшее руководство обескуражено тем, что новый план провалился.

Запомните, это важно!

**Наиболее типичные проблемы оплаты труда по данным Международной организации труда**

- 1. Различия в оплате не учитывают сложности и важности определенных работ.**
- 2. Очень слабая связь между зарплатой и реальными результатами труда.**
- 3. Различия в оплате не стимулируют сотрудников развиваться в профессиональном плане.**
- 4. Структура оплаты не учитывает изменения в технологиях и в структуре работы.**
- 5. Мало гибкости в применении дополнительных выплат, что не способствует повышению производительности труда.**
- 6. Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие у сотрудников.**

### **ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

К самым сложным проблемам разработки компенсационных систем относится достижение сбалансированности между ее основными элементами и важнейшими показателями деятельности персонала. Нахождение правильного соотношения базовой части выплат (оклада) и переменной (премии, бонусы) - один из основных инструментов управления эффективностью работы персонала. Регулируя эти пропорции и комбинируя разные составляющие компенсационного пакета, можно подкреплять желаемые типы поведения. Соотношение постоянной части зарплаты и дополнительных выплат может меняться в зависимости от целей компании.

Система оплаты должна ориентироваться на деловую стратегию организации. Любые изменения в стратегии фирмы должны сопровождаться соответствующими изменениями в кадровых стратегиях, включая стратегии оплаты. Чем сильнее компенсационные стратегии поддерживают организационную стратегию, тем эффективнее работает бизнес.

В качестве примера рассмотрим **три стратегии**:

- ориентация на снижение издержек;
- ориентация на удовлетворение потребителя;
- инновационная стратегия.

Ниже показано, как бизнес-стратегия увязана с кадровой стратегией и стратегией в сфере оплаты труда.

#### **Стратегия организации – Экономия**

**Основные цели – Снижение издержек.**

**Кадровая стратегия – Поиск путей получить больше от каждого сотрудника на те же вложения.**

**Стратегия оплаты –**

- 1. Платить не больше конкурентов.**
- 2. Основной акцент на эффективность.**
- 3. Поощряется четкое следование инструкции.**

#### **Стратегия организации - Ориентация на потребителя**

**Основные цели – Максимально полное удовлетворение запросов.**

**Кадровая стратегия – Основной акцент на оценку и развитие навыков, способствующих удовлетворению потребителей.**

**Стратегия оплаты –**

**1. Поощрения за оправдание ожиданий потребителей.**

**2. Особо оцениваются навыки и умения, способствующие удовлетворенности потребителей.**

**Стратегия организации – Инновационная стратегия**

**Основные цели – Лидерство на рынке через создание новых продуктов и услуг.**

**Кадровая стратегия – Опора на быстро адаптирующихся, инновационно мыслящих сотрудников.**

**Стратегия оплаты –**

**1. Вознаграждение нововведений.**

**2. Особо поощряется высокая инициативность.**

**3. Подвижность системы компенсаций и разнообразие используемых стимулов.**

**Можно видеть, что каждая стратегия направлена на решение конкретных задач. Каждая из задач требует своих средств - своих кадровых стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. В свою очередь, реализация кадровых стратегий поддерживается такой системой компенсаций, которая четко увязана с решением очень конкретных задач (экономия, обучение или развитие творчества).**

Дж. Милкович и Дж. Ньюман выделяют ряд стратегий в отношении уровня и форм оплаты. Некоторые работодатели придерживаются стратегии низкой оплаты и отсутствия дополнительных льгот; они конкурируют на рынке, производя дешевые товары и услуги. Другие выбирают стратегию низкой оплаты труда, но большого выбора дополнительных льгот. Третьи платят высокие зарплаты и предоставляют большое количество льгот. Что же выбрать?

Рассмотрим внимательнее некоторые стратегии.

- политика равнения на конкурентов
- политика опережения
- политика отставания
- гибкая политика

#### **Политика равнения на конкурентов**

Это самая распространенная политика - платить столько же, сколько платят другие компании своим работникам на рынке труда. **Многие организации опасаются платить меньше конкурентов, так как это может вызвать рост недовольства среди работающих и помешает привлечению новых сотрудников. Задача политики равнения на конкурентов — гарантировать, что затраты организации на заработную плату примерно равны затратам их конкурентов на рынке труда и что ее способность привлекать кандидатов на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда.** Хотя эта политика ; помогает работодателю избежать повышения цен на продукцию компании, она не обеспечивает конкурентного преимущества.

#### **Политика опережения**

**Политика опережения нацелена на повышение способности организации привлекать и удерживать квалифицированных работников и рост удовлетворенность работников оплатой труда. Она также позволяет компенсировать малопривлекательные стороны работы.** Например, выплачиваемые военным премии за участие в боевых действиях компенсируют риск жизни или здоровью; более высокая оплата, предлагаемая брокерскими конторами, компенсирует риск увольнения в случае неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры.

Для высокотехнологичных компаний более высокие зарплаты связаны с простотой привлечения кадров, снижением текучести кадров, уровня абсентеизма (невыходов на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам), сокращением времени на обучение и более высокой квалификацией сотрудников.

Внимание - проблема!

*В российском филиале компании «Моторола» одно время сложилась ситуация, когда*

в некоторых отделениях недостаточный уровень доходов не позволял платить зарплату на установленном уровне всем своим сотрудникам. Встал вопрос: провести сокращения или понизить зарплату? Люди сами просили, чтобы им снизили зарплату, но не увольняли. Но, к сожалению, у компании была другая политика. Их уволили.

Правильно это было сделано или нет? Барбара Калинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola*, считает, что надо было снизить зарплату, сохранить этих людей в течение 2-3 лет и дожидаться того момента, когда ситуация в России улучшится. Зато эти люди стали бы самыми лояльными, самыми лучшими сотрудниками «Моторолы».

Политика опережения **может быть также направлена на компенсацию негативных сторон работы** (частые командировки, тяжелые или вредные условия труда, необходимость переработок и др.).

#### Политика отставания

**Политика отставания направлена на получение конкурентного преимущества за счет снижения цен на товары и услуги компании, используя уменьшение издержек на заработную плату.** Понятно, что такая политика может помешать компании в привлечении новых работников. Но если отставание в уровне оплаты труда сочетается с обещанием дополнительных выплат или льгот в будущем (например, владение акциями растущей компании, работающей в области высоких технологий), такая комбинация способна повысить рабочие показатели. Кроме того, отставание от конкурентов по уровню оплаты труда может довольно успешно компенсироваться за счет других факторов (например, интересные задания, удобное местоположение, замечательные коллеги, возможность освоения новых технологий, гибкий график, дающий возможность совмещать работу и личную жизнь).

#### Гибкая политика

На практике многие работодатели не ограничиваются выбором I одного из трех указанных вариантов. Они могут **применять разную политику в отношении разных направлений работы, разных подразделений, которые работают в разных условиях.**

Некоторые компании предлагают работникам низкие оклады, с лихвой компенсируя их высокими премиями за перевыполнение планов. Например, в компании *Niscor* оклад директора завода на 25% ниже рыночного. Бонус выплачивается за превышение плана больше чем на 5%. Часто размер бонуса равен базовому окладу, что уже соответствует оплате выше рыночной ставки.

Американская компания *Praxair* выплачивает премию, эквивалентную сумме оплаты до 40 рабочих дней, если операционные прибыли превысят определенные плановые показатели. Однако *Praxair* установила базовую зарплату на 5% ниже ранее принятого уровня «равнения на рынок». Это отставание на 5% помогает контролировать затраты на рабочую силу. Хотя *Praxair* отстает от рынка по уровню базовой зарплаты, в удачные годы компания выплачивает бонус, который обеспечивает некоторое опережение средних рыночных показателей.

**Стратегия компании в вопросах политики компенсаций отражается и на той пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарной оплате. Рассмотрим следующие стратегии (рис. 9-1):**

- ориентация на эффективность,
- равнение на рынок,
- сбалансированность работы и личной жизни,
- надежность оплаты.

Рис 10-2. Структура оплаты при разных стратегиях компании

В политике **ориентации на эффективность** большая доля приходится на поощрительные выплаты и фондовые опционы.

## Опыт лучших компаний

### Бонусы в западных компаниях

Исключительно успешная сталелитейная компания *Niscor* платит свои заводским менеджерам почти на 25% меньше, чем получают в качестве базовой зарплаты менеджеры в фирмах-конкурентах. Однако если менеджеры *Niscor* выполняют работу в соответствии с ожиданиями руководства, они получают до 100% своей годовой зарплаты в виде ежегодной премии. Таким образом, относительно низкооплачиваемые менеджеры завода могут вполне прилично зарабатывать, если будут хорошо трудиться.

Другой пример - компания *AT&T*. Когда компания была монополистом в телефонном бизнесе, она платила своим сотрудникам очень высокую зарплату. Однако в результате определенных изменений компания стала снижать базовые оклады и больше использовать премиальные выплаты. Сегодня у многих менеджеров *AT&T* зарплата ниже, чем у работников такого же уровня на фирмах-конкурентах *MCI* и *Spirit*. Однако когда к общей сумме заработка добавляется годовая премия, в конечном счете оказывается, что хорошо работающие менеджеры *AT&T* получают больше. Сегодня по этой схеме работают около 80 тыс. менеджеров среднего звена, 30 тыс. исследователей, ученых и других технических разработчиков. Все увязывается с так называемым «планом добавленной экономической стоимости», который основывается на чистой операционной прибыли за вычетом издержек, связанных с использованием капитала, стоимости товарных запасов и дебиторской задолженности. Менеджеры, которые достигают поставленных перед ними целей, могут ожидать получения премии в размере до 15-20% годовой зарплаты.

Компания *Scott Paper* использует почти такой же подход, как и *AT&T*. В соответствии с ним 70% премиальных, которые получают менеджеры, зависят от плановых показателей их коммерческого подразделения, а остальные 30% - от достижений самого человека или группы, в составе которой он работает. Если подразделение выполняет план, премиальные составляют порядка 20% годовой оплаты. Если оно перевыполняет план на 50%, премиальные тоже возрастают почти до 50% годовой оплаты. Для менеджеров *Scott Paper* это и составляет главный стимул к выполнению и перевыполнению плана.

**Равнение на рынок** отражает структуру оплаты, которую использует большинство конкурентов. Пример - компания *PepsiCo*, которая предлагает своим сотрудникам конкурентоспособный базовый оклад. Все работники получают фондовые опционы на сумму, равную 10% от базового оклада. Работники делят победы на поражения компании, когда цены на фондовом рынке растут или падают.

**Уравновешенность работы и личной жизни** делает акцент на льготы, а стратегия, ориентированная на надежность оплаты, исключает те компоненты, которые связаны с риском не получить вознаграждение в том случае, если по каким-то причинам компания не получит ожидаемых прибылей или если на фондовом рынке упадет цены на акции компании.

Структура оплаты может меняться при смене стратегии компании. Пример - *Microsoft*. В начале своего существования *Microsoft* следовал следующей стратегии: предлагали своим сотрудникам меньшую, чем у основных конкурентов, тарифную ставку, на уровне 45-го перцентиля, (т.е. 55% компаний-конкурентов платят своим сотрудникам больше) и большой опцион. Это выглядело довольно привлекательным, учитывая, что стоимость акций компании росла. Но ситуация изменилась. Столкнувшись с давлением со стороны сотрудников, неудовлетворенных своей оплатой, *Microsoft* сначала увеличил тарифные ставки и бонусы до 65-го перцентиля (т.е. 65% компаний-конкурентов платят меньше) относительно того, что платили конкуренты, одновременно сохраняя основной акцент на опционах. Совсем недавно *Microsoft* заменил фондовые опционы на премии акциями, вручаемые по результатам работы. Помимо этого, здесь ввели новое звание «отличившегося инженера» для людей, добившихся результатов, имеющих ключевое значение для успеха компании.

*Microsoft* изменили не только размер суммарных компенсационных выплат, но и



сочетание разных форм оплаты. И это изменение последовало за сменой философии. От философии «Работай, как лошадь, и рискуй — может быть, быстро разбогатеешь» компания стала придерживаться подхода «Работай много — и получай прекрасный доход».

*SAS Institute* — крупнейшая в мире частная компания программного обеспечения, предоставляет еще одну компенсационную стратегию. Она ставит свой комплекс программ, помогающих лучше сочетать житейские и рабочие обязанности, выше денежных компенсаций, дает только ограниченные бонусы и никаких опционов. *SAS* располагает бесплатными детскими центрами на месте, субсидируемыми частными школами для детей сотрудников, бесплатной местной медицинской помощью двух врачей и местами отдыха и развлечений. Работа больше 35 часов в неделю не приветствуется. Избавив людей, насколько это возможно, от разочарований и суматохи повседневной жизни, *SAS* надеется, что люди сосредоточатся на работе, когда они на рабочем месте.

Совершенно противоположна ситуация в компании *Microsoft*, где к переработкам относятся более чем благосклонно. Часть мифов компании строится на историях об инженерах, спящих под письменными столами и соревнующихся, чья машина появится на автостоянке компании первой, а уедет последней.

Многие менеджеры по работе с персоналом считают, что высокая заработная плата помогает привлечь самых способных

работников и сократить текучесть кадров. Это справедливо, но на основании столь общей формулировки нельзя сказать ничего определенного о политике компании по оплате труда. Например, компания *TechCo* работает в сфере высоких технологий и потому сильно зависит от высококвалифицированных инженеров и конструкторов. Чтобы привлечь лучших и наиболее талантливых специалистов, разработала пакет оплаты и стимулирования труда, включающий обширную программу авансовой выдачи акций компании по льготной цене в 5% их реальной рыночной стоимости. Ожидалось, что это окупится за счет сокращения текучести кадров, особенно среди ведущих специалистов. Однако фактически текучесть кадров даже возросла. Последний анализ результатов анкетирования работников показал, что модель оплаты и стимулирования труда вошла в противоречие с деловой стратегией. Компания стимулировала способность к самостоятельной работе и творчеству, в то время как модель ее бизнеса требовала оперативности, тщательности и эффективности. Более того, из-за неправильно выбранной модели стимулирования труда *TechCo* привлекала на работу не тех людей, в которых нуждалась. В конечном итоге они все равно увольнялись, поскольку содержание труда (совершенствование уже разработанных технологий) не оправдывало их ожиданий. В отличие от многих конкурентов, *TechCo* нуждалась отнюдь не в «самых лучших и творческих» лидерах, а скорее в педантичных и опытных исполнителях. Чтобы удержать ключевых работников, *TechCo* требовалось сделать акцент на возможностях карьерного роста, включавших рост заработной платы в зависимости от стажа работы в компании и накопленного опыта.

### **Повышение приверженности работников**

Некоторые компании строят систему стимулирования персонала, делая особый акцент на стаж и приверженность работников своей компании.

Примером такого подхода является программа оплаты труда персонала, действующая в компании *Johnson & Johnson*.

Опыт лучших компаний

#### **Мотивация персонала в компании Johnson & Johnson**

*«У нас нет особой программы поощрения работников, чем мы, возможно, отличаемся от других компаний, - говорит Ральф Ларсен, председатель Совета директоров «Джонсон и Джонсон». — Мы подробно обсуждали различные планы поощрения за выполнение специальных заданий, но я не сторонник такой системы, учитывая характер нашей деятельности. Мы работаем в области охраны здоровья и выпускаем продукцию, сохраняющую людям жизнь и здоровье. Вы не можете обрезать ее по углам,*

чтобы снизить расходы и занять большую долю рынка. Поэтому мы платим работникам в зависимости от количества проработанных в компании лет. Мы признаем, что это, конечно, очень субъективный подход, здесь требуется больше критериев оценки труда человека.

### **Отношение к развитию сотрудников**

Многие компании, концентрируя основное внимание на процессе работы и контролируя получаемые результаты, не уделяют должного внимания развитию работников. ***Изменения внешней среды требуют повышения уровня профессиональных знаний, изменения отношения к работе и новой системы приоритетов в работе. Но кто должен отвечать за развитие персонала? В первую очередь, развитие персонала - это ответственность руководящего состава организации. Но для того чтобы руководители начали рассматривать вопросы развития персонала как действительно важные и приоритетные, необходимо соответствующим образом изменить требования их работе и увязать эти требования с оплатой их труда.***

Д. Макгрегор рассказывал о компании, которая просила его помочь разработать программу совершенствования методов управления. Президент компании надеялся, что ученый даст ему конкретные рекомендации по поводу того, что и как надлежит делать. Вместо этого Макгрегор обратился к президенту с вопросом, действительно ли тот желает заниматься выявлением и воспитанием будущих менеджеров. Услышав утвердительный ответ, Макгрегор посоветовал президенту пересмотреть свое отношение к системе вознаграждения и разработать соответствующую систему мониторинга.

Президент согласился с его предложением и объявил, что с этого момента выплата пятидесяти процентов годовой премии всем представителям высшего руководства будет зависеть от того, что каждый из них сделал для повышения квалификации своих непосредственных подчиненных в течение года. Помимо прочего президент отметил, что он собирается проводить ежеквартальные собеседования с каждым из высших руководителей по этому вопросу. Руководство тут же приступило к реализации целой серии различных программ, многие из них при этом оставили работу над прежними проектами. Скоординированная программа была выработана за два года и затем с успехом использовалась компанией. Президент, как и прежде, проводил ежеквартальные собеседования с менеджерами и ежегодно оценивал вклад каждого старшего менеджера в дело развития методов управления. Он таким образом продемонстрировал особое внимание к совершенствованию методов управления и тем самым проинформировал подчиненных о своей позиции по вопросам развития персонала.

Решающим фактором успеха здесь стало изменение требований к руководителям, увязанное с системой поощрения.

Когда говорят об управлении как об искусстве, наверное, в большой мере имеют в виду, что выбор «верного» средства из имеющихся возможностей - дело непростое. Найти верную пропорцию твердого оклада, переменной части, льгот, чтобы это стимулировало работников на достижение высоких результатов, действительно сродни искусству. Однако в значительной степени ваш выбор методов стимулирования должен определяться стратегией бизнеса и стимулированием такого поведения сотрудников и таких результатов труда, которые будут на эту стратегию работать. Невозможно говорить о разработке эффективной системы стимулирования, не определившись с целями и системой приоритетов в работе, и выбор верного средства будет зависеть от того, что вы хотите получить на выходе. Таким образом, за искусством управления мотивацией стоит анализ, расчет и способность учитывать большое число ситуативных переменных.

Не отрицая первостепенного значения денег в поддержании высокой трудовой мотивации персонала, следует ясно видеть опасности и ограничения, связанные с использованием одних лишь финансовых стимулов. Невозможно устойчиво на протяжении длительного времени поддерживать на приемлемом уровне производственные показатели работников, если ограничиваться лишь средствами материального стимулирования. Психологи даже предложили

специальный термин - «выгорание». Этим термином обозначается такое психическое состояние работника, когда работа теряет для него смысл, а единственным «оправданием» работы в данной компании является лишь получаемая зарплата. Потеря интереса к выполняемой работе, отсутствие привлекательных целей, нежелание получать новые знания и осваивать новые навыки, потеря возможности получать положительные эмоции от общения на работе - это все симптомы выгорания, которые не только разрушают психику человека и наносят серьезный ущерб его здоровью, но и убивают желание напряженно работать.

| <b><i>Вид стимулирования</i></b>                            | <b><i>Достоинства</i></b>   | <b><i>Недостатки</i></b>   |
|---|---|--|
| <b>Зарплата</b>   | Стабильность выплат; значимый фактор привлечения кандидатов   | Низкий мотивационный кпд   |
| <b>Премирование</b>   | Мотивирует на достижение кратко- и среднесрочных результатов, позволяет гибко реагировать на изменение целей компании | Сложность «увязывания» показателей эффективности менеджера с показателями эффективности бизнеса; риск субъективности в оценке достижений менеджера |
| <b>Отсроченные денежные выплаты (стратегические бонусы)</b> | Удержание сотрудников; мотивирует на долгосрочный результат   | Риск не получить бонус при неблагоприятных рыночных условиях, что снижает уровень доверия со стороны персонала                                     |
| <b>Опционные программы</b>                                  | Удержание сотрудников; высокая приверженность, мотивирует менеджера на увеличение стоимости компании                  | При падении стоимости акций опцион утрачивает функцию мотиватора; сложность и дороговизна разработки и юридического сопровождения                  |
| <b>Пенсионные программы</b>                                 | Удержание сотрудников; повышение приверженности работников своей компании   | Нет связи с результатами деятельности компании и сложность разработки юридической базы программы   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Система социальной защиты и социальных услуг | Повышение приверженности работников компании. Дополнительные возможности не только в плане удержания, но и привлечения сильных сотрудников. Улучшение имиджа компании | Недостаточная связь с результатами деятельности сотрудника. Есть опасность, что в результате у части персонала формируется «вынужденная» приверженность, которая не предполагает высокую отдачу от работника |
|--|---|--|

## 11. Нематериальные методы стимулирования труда.

Уровень рабочих результатов сотрудников нельзя рассматривать как простую производную их знаний, способностей, опыта и\*{ квалификации. Самое непосредственное влияние на него оказывают также такие факторы, как уровень работоспособности, особенности личности и деловые качества работника. Однако именно мотивация определяет то, в какой степени человек реализует свой профессиональный потенциал в работе. Почти любого человека можно заставить работать, но невозможно заставить его любить свою работу или отдаваться ей всей душой. Такое возможно лишь тогда, когда человек **захочет этого сам**. Несмотря на то, что эта идея не вызывает сомнений у руководителей, большинство из них все же не сильно утруждает себя поиском действенных рычагов влияния на мотивацию подчиненных, отдавая все силы решению производственных, финансовых и организационных проблем. Воздействия на мотивацию работников при этом преимущественно сводятся к использованию денежных стимулов. Чаще всего это\* обусловлено тем, что руководители не видят других возможностей, сопоставимых по эффективности со средствами материального стимулирования.

Правильно. Кто же будет работать без денег? Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Зарплата также **должна** решать еще две важные задачи: привлечение и удержание хороших работников. Если возникают затруднения в выплате работникам конкурентоспособной (по сравнению с другими компаниями, работающими в этом же секторе) зарплаты, то это приводит к серьезным затруднениям в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Кроме того, посредством денег компания демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения.

Конечно же, деньги в обеспечении мотивации очень важны, но попытка свести к ним всю трудовую мотивацию будет слишком упрощенным пониманием сил, определяющих отношение людей к труду, и тех возможностей, которыми располагает руководитель," желающий воодушевить своих подчиненных на хорошую работу. Не только деньги определяют отношение людей к делу и их отношение к организации. Как сказал один врач, «Если бы все врачи работали только из-за денег, тогда самым привлекательным местом работы для медиков был бы морг».

А вы бы согласились за хорошие деньги сделать тщательный капитальный ремонт дома под снос? А. Кнышев

Почему Билл Гейтс появляется на работе каждое утро? Почему, миллионеры из *Microsoft* продолжают писать программы? Почему очень и очень обеспеченные люди продолжают преподавать, консультировать, писать книги, снимать фильмы? Неужели из-за денег?

То, что люди работают не только из-за денег, подтверждают и исследования. Так, опрос, проведенный в 90-х годах в США Национальным исследовательским центром по

исследованию общественного мнения, показал, что 51% опрошенных считал, что важность работы и чувство собственной значимости были теми основными вещами, которые они искали в работе. Только 19% (каждый пятый) указали, что доход был самым главным аспектом работы. В исследовании Н. Морзе и Р. Уэйта респондентам (выборка соответствовала структуре занятых в США) задавался вопрос: «Если бы у вас было достаточно денег, чтобы жить в комфорте не работая, продолжали бы вы работать?» 80% ответили утвердительно. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Невозможно построить действенную систему стимулирования труда, мощно дополняющую действие используемых в организации материальных стимулов, если не учитывать человеческую психологию. Конечно, люди существенно различаются друг от друга в том, что касается их потребностей, установок и ожиданий, связанных с их профессиональной деятельностью и данным местом работы. Умение увидеть все многообразие потребностей, определяющих связь мотивации и рабочего поведения, мотивации и рабочих результатов, - это главное условие верных решений при выборе и использовании неденежных методов воздействия на мотивацию персонала.

В этом разделе будут рассмотрены наиболее действенные средства, которые могут использоваться руководителем и организацией для воздействия на мотивацию подчиненных в дополнение средствам материального стимулирования:

- Моральное стимулирование (Глава 11).
- Мотивирующая организация труда (Глава 12).
- Кадровая политика как средство воздействия на мотивацию персонала (Глава 13).
- Организационная культура и мотивация (Глава 14).

## **ГЛАВА 11. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ**

Отношение человека к работе не ограничивается теми возможностями, которые он при этом получает для удовлетворения своих важнейших биологических потребностей: в пище, одежде, крыше над головой и др. У человека в процессе жизни образуется достаточно большой набор потребностей, связанных с жизнью в обществе, которые дополняют биологические и на которые может ориентироваться система морального стимулирования. В первую очередь это: потребность в самоуважении, потребность в справедливом признании, потребность в самореализации, потребность во внимании и заботе со стороны администрации, потребность в достижении успеха, желание видеть свой вклад в общем результате и др. Практика использования широкого набора средств морального стимулирования показывает, что умелое обращение к этим, как их называют, социальным, потребностям оказывается в высшей степени эффективным.

### **1. Признание за хорошо выполненную работу**

Выражение человеку признательности за хорошо выполненную работу является действенным средством поощрения. Часто руководители относятся к этому небрежно, как к некоторой забаве, придуманной психологами, имеющей слабое отношение к реальной жизни, где нет места «сантиментам», где надо быть жестким и требовательным к себе и к другим. Однако исследования все же подтверждают, что выражение признания очень важно для морального духа людей и их настрой на высокую отдачу в работе. Вспомните Герцберга, который показал, что признание со стороны руководителя является вторым по значимости мотиватором после реальных достижений работника. «Какую роль играл линейный руководитель в жизни людей, входивших в нашу выборку? - спрашивает Герцберг и дает не очень приятный для руководителей ответ. - Нередко это была роль главного злодея в рассказах о временах, когда моральный дух наших респондентов находился не на высоте. Он практически никогда не был центром позитивных историй. Начальник появляется в рассказах о позитивных событиях в одной-единственной, достаточно ограниченной

роли - источника признания за успешно выполненную работу». То есть удовлетворенность работников своим трудом и их готовность работать с полной отдачей зависит от «простого» признания руководителем достижений подчиненного. Признание достижений работника со стороны руководителя является мощным средством повышения его мотивации.

*Улыбнитесь*

*Пять стадий развития проекта*

- 1. Эйфория*
- 2. Разочарование*
- 3. Поиски виновных*
- 4. Наказание невиновных*
- 5. Награждение неучастных*

По данным *Strategic Management Journal*, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и значительно сократить текучесть персонала.

Говорит Джон Тэтчер, председатель совета директоров «Континентал эрлайнз»

«Я работал в хороших компаниях, таких как «Пьед-монт» и «Боинг», и в таких зарвавшихся как «Браниф эруэйз». Но везде неудачи были на сто процентов связаны с человеческим фактором. Руководитель может добиться успеха только в том случае, если будет признавать достоинства подчиненных и открыто выражать им благодарность. Тогда они свернут горы. Но если вы будете обращаться с ними как с ничтожными существами, они найдут множество способов показать вам, что этого делать не следует».

**Признание может быть как официальным, так и неофициальным. Можно использовать формальные поводы (собрания, совещания, праздничные мероприятия и т.п.), когда вы стремитесь отметить качество работы, ее ценность, конкретный вклад отдельного сотрудника или всего коллектива.**

Так, программа повышения качества предусматривает богатый набор поощрений, начиная с простейшего неформального: **руководитель обходит рабочие места и выражает благодарность отдельным лицам. Заслуги в достижении качества отмечаются и в ходе специально организуемых кофе-брейков, обедов или вечеринок.**

В организации любого размера, независимо от ее финансового положения, руководитель любого уровня всегда может найти повод, чтобы отметить вклад подчиненного, его старание, отношение к делу, высокие рабочие показатели или помощь коллегам. Поводы могут быть как формальными (собрания, совещания и другие корпоративные мероприятия), так и неформальными (просто поблагодарить человека, пожать ему руку).

**Три секрета похвалы**

- 1. Хвалите человека, когда вы с ним наедине, и он станет вашим другом.**
- 2. Хвалите его в присутствии других людей, и его благожелательное отношение к вам удвоится.**
- 3. Одобрительно отзывайтесь о нем окружающим людям в его отсутствие, и он будет одобрительно отзываться о вас.**

Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т.п. - это была нормальная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в формализме, когда все внимание обращалось лишь на внешнюю сторону процедуры без понимания ее внутреннего содержания, без должной ориентации на те чувства и эмоции, которые средствами морального стимулирования организация могла бы разбудить в людях. Это

часто существенно снижало эффективность используемых средств морального стимулирования, когда в общем-то хорошие мероприятия проводились лишь для галочки. Как сказал один мудрый человек, «Правда заключается в том, что люди — существа умные, их долго обманывать их невозможно. Они быстро распознают, когда ими пытаются манипулировать».

Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, стараясь максимально полно использовать все имеющиеся возможности для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала.

#### Опыт лучших компаний

Борьба за выживание в высококонкурентной среде особо остро ощущается в среднем и мелком бизнесе. Поэтому нахождение наиболее эффективных и малозатратных механизмов стимулирования сотрудников к высокопроизводительному труду может дать компаниям определенные конкурентные преимущества. Возможностей здесь много. В качестве примера можно привести систему морального стимулирования, действующую в медицинском центре *Valley Hospital Medical Center* (США). Кроме мотивации сотрудников за счет повышения уровня оплаты и продвижения по службе по результатам работы в этой компании используются и **другие формы поощрения:**

- **Награда лучшему работнику месяца, выбираемому коллегами, присуждаемая на основании установленных критериев.**

- **Награда лучшему работнику года, выбираемому из двенадцати лучших работников месяца.**

- **Ежегодный торжественный банкет, куда приглашаются сотрудники, которым выражают признательность за длительную работу в клинике.**

- **Премии за долгую службу для поощрения длительной работы в организации и отсутствие невыходов на работу.**

- **Удостоверение "Молодец!" для работников, которые сделали что-то сверх своих должностных обязанностей, чтобы помочь посетителям.** Такие карточки-благодарности выдаются всем руководителям *Valley Hospital Medical Center*, и они вручают их работникам за отличное обслуживание больных; карточки выдаются и рядовым работникам, чтобы они могли поблагодарить других сотрудников, другие подразделения или другие организации за оказанную помощь.

Российские компании последние годы начинают все шире использовать возможности морального стимулирования. Иногда для этого используются оригинальные подходы. Так, в компании «Том-УПИ» был проведен День благодарения, приуроченный ко дню рождения фирмы. В этот день сотрудникам предложили на специальных бланках поблагодарить коллег. Листки с благодарностями еще долго висели у получателей над рабочими столами.

Высокой эффективности в использовании методов морального стимулирования часто добиваются и небольшие компании. Так, центр кузовного ремонта «Янта-Сервис» с численностью работающих около 70 человек использует следующие поощрения:

- **поздравление работников с днями рождения и знаменательными датами;**
- **именные места для парковки для лучших работников;**
- **есть своя Доска почета - Галерея «Янта-Сервис»;**

Рекомендации для руководителей

#### Правила выражения одобрения

**1. Одобрение должно поощрять правильное поведение и показывать работникам, чего от них хочет организация. Одобрение должно отражать основные ценности организации. Если организация провозглашает командную работу, то в первую очередь следует поощрять именно командные результаты, если приоритетом**

номер один является высокое качество, то отмечать следует высокие достижения по этому показателю. Одобрение не должно выступать средством вербовки сторонников или решения других политических задач.

**2. Следует поощрять реальные достижения и высокий вклад в общее дело, а не обещания сотрудника или ожидания руководителя в отношении него.**

**3. Форма похвалы должна соответствовать достижению сотрудника. За небольшие успехи хвалите работника наедине. Этим вы покажете, что вы цените его усилия и готовность напряженно трудиться. За крупные достижения выносите благодарность прилюдно.**

**4. Сопровождайте публичную похвалу сотрудника каким-то существенным для него дополнением. Достижение, достойное публичной похвалы, хорошо сопровождать денежной премией, ценным подарком или дополнительным отпуском.**

**5. Благодарить сотрудников следует лично. Благодарность от руководства многое значит для работников, и эту задачу не следует делегировать заместителям. Да и от того, как выражается благодарность, тоже многое зависит. Наша знакомая, работающая в крупной международной компании, рассказала нам, как ей вручили благодарственное письмо от руководства: «Начальница проходила мимо, метнула письмо на стол, не сказав ни слова. Я даже и не знаю, как к нему относиться. Как-то нерадостно на душе...»**

**6. Одобрение со стороны руководителя должно повышать самооценку подчиненного, стимулируя его к достижению новых высот в профессиональной деятельности.**

**7. Похвалив работника, будьте готовы, расширить круг его обязанностей. Если вы хотите воодушевить подчиненного на достижение еще более высоких результатов, предоставьте ему дополнительные возможности проявить свои способности: новые, более трудные или более ответственные задачи.**

**8. И самое главное — одобрение должно быть искренним и неподдельным.**

## **2. Статьи в корпоративных органах печати**

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются материалы, в которых отмечаются их заслуги. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании.

Многие крупные компании широко используют возможности своих органов печати для того, чтобы информировать сотрудников о лучших работниках, церемониях их награждения и других событиях, призванных пропагандировать высокие трудовые достижения, энтузиазм и творчество в работе. Часто эти задачи в небольших компаниях выполняют стенные газеты, которые являются очень недорогим, но эффективным средством поощрения лучших работников. При условии регулярного обновления они обычно вызывают искренний интерес у сотрудников и способны эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

## **3. Доски почета**

Возрождаются Доски почета и на многих российских предприятиях и во многих компаниях. Многие, наверное, еще помнят те, старые, Доски почета с выгоревшими на солнце или выцветшими от времени фотографиями «вечных» передовиков производства. Кое-где до сих пор еще можно встретить такие же Доски почета и Аллеи трудовой славы, однако в целом заметно, что отношение к этому средству морального стимулирования становится значительно менее формальным, чем это было раньше. Сейчас все чаще руководители говорят о том, что Доска почета - действенное средство повышения мотивации работников, но при условии, что она является не окаменевшим ископаемым, а живым источником пропаганды достижений лучших работников.



Для большинства людей публичное признание их достижений является мощным мотиватором, и дальновидные руководители стараются шире использовать потенциал этих стимулов. Сегодня и в российских компаниях увидеть стенд «Лучшие работники месяца» или что-то подобное не в диковину. Хотя часто этот стенд вешают не на видном месте, где с ним могут познакомиться посетители, а в служебных помещениях, но и это все же лучше, чем ничего.

А вот пример заинтересованного подхода к признанию достижений лучших сотрудников. Пензенская компания «Мегаполис» по результатам работы за год выделяет лучших работников - «Золотой резерв». Первое, что видишь, входя в компанию, - фотографии всех «золотых резервистов» на Доске почета, выполненной в виде дома.

«Алмазные резервисты» «Мегаполиса» - это лучшие из лучших, и подход к ним особый. В коридорах компании вместо картин висят фотографии этих сотрудников, выполненные фотохудожником. И сразу видно, **что это** не формальный подход, а действительно выражение признательности сотрудникам за их отличную работу.

#### **4. Подарки от компании**

Повышению мотивации сотрудников способствуют и различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры к праздникам (8 Марта, 23 февраля, Новый год), более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п.

Можно (и нужно!) в качестве подарков использовать и сувенирную продукцию с символикой компании (значки, зажимы для галстуков, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т.п.), это способствует повышению приверженности работников своей организации. Как правило, работники с удовольствием носят значки, футболки и бейсболки с логотипом своей компании. Кстати, это дополнительная возможность рекламы фирмы, формирования благоприятного ее имиджа в глазах потенциальных потребителей, партнеров или будущих сотрудников.

#### **5. Символы статуса**

Изменение статуса сотрудника (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. К этой же категории можно отнести и следующее.

- предоставление секретаря;
- предоставление служебного автомобиля;
- улучшение условий работы;
- предложение участвовать в более интересном или материально более выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов;
- отдельный кабинет;
- табличка на двери с указанием фамилии сотрудника;
- дополнительное оборудование в офисе;
- специальные места для парковки. Некоторые американские компании в качестве поощрения разрешают рядовым сотрудникам ставить автомобиль на стоянке руководителей; представление компании на выставках или выступление от лица 1 компании (переговоры, контакты с общественными организациями и др.).

Подчеркнуть статус работника можно через изменение названия его должности. Так, *Microsoft* ввела в своей структуре должность «отличившийся инженер». Консалтинговая фирма *McKinsey* ввела должность «первый помощник партнера». Эти должности предполагают не только более высокую оплату, но и подчеркивают более высокий статус сотрудника.

Рассказывают, что одна компания, столкнувшись с трудностями привлечения кадров на должность уборщицы, вышла из положения, назвав эту должность «менеджер по дизайну производственных помещений».

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОРЕВНОВАНИЙ И КОНКУРСОВ

Любой руководитель понимает, что успех его бизнеса напрямую связан с профессионализмом его персонала. Хороший продавец должен уметь дать исчерпывающую информацию о товаре, расположить к себе покупателя. Понимая всю важность грамотной работы с потенциальными покупателями, крупные торговые компании различными способами стимулируют работу продавцов и сотрудников торговых залов, чтобы повысить качество обслуживания посетителей и в результате самим оказаться в выигрыше.

**Многие компании организуют соревнование между работниками и целыми коллективами. Вот несколько примеров.**

Проведение всевозможных конкурсов между сотрудниками, когда есть возможность по разным номинациям определить лучших, не только вносит игровой момент в работу. **Участие в конкурсах создает для многих работников дополнительный стимул к повышению собственного профессионального уровня.**

**Широкое использование соревновательности для повышения мотивации персонала позволяет охватывать соответствующими программами большую часть сотрудников компании.**

Вот некоторые из номинаций: «Лучший по профессии», «Выдающееся достижение», «Особая признательность», «Президентский клуб», «Лучшее предложение по улучшению работы», «Личное улучшение», «Достижение в области объема продаж», «Мы заботимся», «Работа без отдыха», «Новатор», «Разрушая границы» (между подразделениями в компании). Призы (а это 40 тысяч долларов, значки и сувениры) вручаются во время ежегодных банкетов, традиционно проходящих в хороших отелях.

Программа "Ярчайшие звезды", направленная на резкое повышение качества выпускаемой продукции в американской компании *Henry Lee*, является хорошим примером широкого использования именно «нематериальных» (точнее, не очень материальных) средств поощрения работников. Обратите внимание, что основным средством поощрения в этой программе является лотерейный билет стоимостью 1 доллар.

**Сотрудники получают поощрения за:**

- предложения по повышению качества,
- победу в конкурсе предложений по повышению качества,
- участие в разнообразных командах качества,
- кураторство над командами качества,
- практическую реализацию рекомендаций (только для команд),
- благодарности от клиентов и коллег,
- победу в конкурсе на лучшего работника месяца,
- победу в конкурсе на лучшего секретаря команды качества,
- победу в конкурсе на лучшего лидера команды качества.

**1 ступень** - 1 лотерейный билет (25 билетов ежемесячно) и 5 баллов за каждое новое предложение по улучшению качества.

**2 ступень** - 15 баллов за реализацию предложения ежемесячно и денежные поощрения:

10 баллов и 50 долларов за третье место,  
15 баллов и 75 долларов за второе место,  
20 баллов, 125 долларов и особое место на стоянке на 1 месяц,  
30 баллов и "Приз звезды" за Лучшее Предложение Года.

**3 ступень** - для команд - 15 баллов для членов группы за обеспечение 85%-ной явки на рабочие совещания. Кроме того, поощряется куратор команды. 85%-ная явка определяется по протоколам, которые ведет секретарь команды качества. Копия протокола предоставляется координатору программы.

**4 ступень** - Свидетельства (сертификаты) о всех реализованных предложениях для каждого члена команд качества. Свидетельства (сертификаты) выдаются также всем представителям руководства, принимающим участие в данной программе, поскольку они

координируют ее работу.

Руководство - 75 баллов, сертификат и футболка, приглашение на ежегодный торжественный обед, даваемый президентом компании.

Команда качества - 25 баллов, сертификат и футболка.

**5 ступень** - Сотруднику, избранному голосованием комиссии из представителей руководства "Звездой месяца", дается 25 баллов. На "Звезду месяца" выдвигается один сотрудник. Комиссия проводит голосование по выдвинутой кандидатуре в третью среду месяца. Критерии выдвижения "Звезды месяца" определяет Совет.

**6 ступень** - 150 баллов, набранные сотрудником, дают ему 25-долларовый сертификат на посещение ресторана.

**7 ступень** - 200 баллов, набранные сотрудником, дают ему право на один дополнительный выходной день в год.

**8 ступень** - 300 баллов, набранные сотрудником, позволяют ему вступить в ЭЛИТ-КЛУБ. Член клуба получает 50-долларовый сертификат на обед, значок Звезды, и его имя вносится в список членов ЭЛИТ-КЛУБА на "Стене Ярчайших Звезд Галактики Henry Lee".

**9 ступень** - 400 баллов дают право на вступление в ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБ. Членам Президент-клуба оплачивают 1 день в отеле (до 150 долларов). Член Клуба получает значок Звезды, и его имя вносят в список членов ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБА на Стене Ярчайших Звезд Галактики Henry Lee.

Обратите внимание на стоимость этой программы, охватившей практически всех сотрудников компании. Меньше девяти тысяч долларов за пять лет - это не слишком много не только для богатой Америки.

| <i>Статья расходов</i>            | <i>Стоимость</i> | <i>Количество</i> | <i>Общие</i> |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Лотерейные билеты                 |                  |                   |              |
| Призы                             |                  |                   |              |
| Футболки                          |                  |                   |              |
| Торжественный обед                |                  |                   |              |
| Сертификат на посещение ресторана |                  |                   |              |
| Один выходной                     |                  |                   |              |
| Обед на двоих                     |                  |                   |              |
| Оплата проживания в отеле         |                  |                   |              |
| Значки (\$ 4.38 за штуку)         |                  |                   |              |
| Итого                             |                  |                   |              |

Проведение конкурсов такого рода может потребовать и совсем небольших финансовых средств, но они могут дать значительную отдачу в виде повышения мотивации сотрудников.

Некоторые специалисты предупреждают о **серьезных опасностях, связанных с высоким уровнем конкуренции между сотрудниками и целыми подразделениями. Конкуренция может ухудшать отношения между людьми, снижать уровень взаимопомощи и готовность к обмену опытом («Зачем помогать конкуренту?»).**

Так, Том Ласорда из *General Motors* утверждал, что конкуренция внутри этой компании препятствовала обмену опытом между директорами заводов в ходе проекта, который стоил *General Motors Corp.* миллиарды долларов.

Внимание - проблема!

В одной риэлторской компании директор-экспериментатор с целью увеличения внутрифирменной конкуренции, «чтобы все лучше работали», дублировал все должности и даже целые отделы в компании. В рамках «внутрифирменной конкуренции» начальники задублированных отделов и их замы начали подсиживать друг друга, докладывали о промахах коллег директору и даже заводили шпионов в соседних отделах, чтобы те оповещали их об идеях и шагах конкурентов. В конце концов вместо ожидаемого удвоенного рвения

эффективность сотрудников упала в несколько раз, и фирма начала терять деньги и клиентов. К счастью, директор вовремя остановил свой эксперимент, сократив половину сотрудников.

Лидеры многих ведущих компаний, заинтересованные обменом знаний внутри своих компаний, пытаются искоренить чрезмерную внутреннюю конкуренцию. Так поступил Лу Герстнер вскоре после прихода в *IBM*, издав множество приказов и распоряжений, направленных на укрепление сотрудничества и прекращение внутренней конкуренции, которая тормозила развитие компании. Так же подошли к этой проблеме и Крис Гелвин из *Motorola*, и Джон Пиццей из *Alcoa Inc.*

Предложите конкретные способы, позволяющие избавиться от обезличенности и бюрократизма при использовании средств морального стимулирования.

## ГЛАВА 12. МОТИВИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Комплексное управление мотивацией начинается уже на стадии организации труда работников. Нам предстоит разобраться с такими задачами, которые должны быть решены для того, чтобы организация труда стала мотивирующей.

В этом разделе мы рассмотрим следующие темы, связанные с организацией труда:

- обогащение труда;
- постановка целей;
- гибкие рабочие графики.

### ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условия работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть основные проявления рабочего поведения, отражающие высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят именно от этого. Скудная и

монотонная работа не вызывает у работников особого желания выкладываться, проявлять инициативу или творческий подход. Для того чтобы эффективно воздействовать на трудовую мотивацию работников через организацию их труда, следует обращать внимание на важнейшие характеристики выполняемой ими работы.

Вспомним теорию. Исследования Герцберга и позже Хэкмена и Олдхема показали, что преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

1. разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
2. законченность выполняемых работником задач;
3. значимость, важность, ответственность заданий;
4. самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
5. обратная связь.

В этой главе мы рассмотрим также возможности повышения мотивации работников через постановку целей и альтернативные рабочие графики.

Рассмотрим более подробно возможности повышения мотивации работников, которые лежат в изменении организации их труда.

#### 1. Разнообразие навыков

**Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая от работников использования разнообразных навыков, снижает их мотивацию.**

Истоки монотонности лежат в узкой специализации труда, дававшей такие замечательные результаты у «отца научного управления» Фредерика Тейлора, на заводах Генри Форда и позже на многих других производствах. **Расчленение заданий на мельчайшие операции, доведение их до совершенства или передача механизмам, конечно же, давало гигантскую экономию, но при этом вызывало у работников скуку со всеми вытекающими отсюда последствиями.** «У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только одно-единственное движение ногой», - пишет Генри Форд, величайший защитник специализации. И сам же признает: - «Однообразная работа - постоянное повторение одного и того же одним и тем же способом является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса».

Удивительно, но как только мне требуется пара рабочих рук, я получаю всего рабочего в придачу.

*Генри Форд*

**Монотонная, однообразная работа вызывает у работников скуку, чувство неудовлетворенности, ощущение пустоты в жизни, отсутствие интереса к работе, что в свою**

очередь приводит к ухудшению климата в коллективе, плохим отношениям между работниками и администрацией, высокой степени абсентеизма и текучести кадров. С этими проблемами чаще всего сталкиваются конвейерные производства, руководители которых иногда пытаются искать причины проблем не в организации труда, а в людях. Так, на ВАЗе приходилось слышать: «Какого качества вы хотите?! Посмотрите, кто на конвейере работает!».

А если вопрос поставить по-другому: *кто* пойдет работать на конвейер при *такой* организации труда?

Монотонность конвейерной работы, ее однообразие и скука не только снижают трудовую мотивацию работников. Некоторые рабочие начинают вносить разнообразие в свою работу, мягко говоря, не совсем социально одобряемыми методами. Так, Ричард Бучанан в своей книге «Враг внутри» рассказывает следующую историю. Владелец только что купленной машины обнаружил, что в салоне не работает свет. Механики компании долго не могли найти причину и были вынуждены демонтировать крышу автомобиля. Толь-

ко тогда они обнаружили неправильно подсоединенные провода, а рядом записку: «Молодец! Ты нашел это».

При изучении влияния процессов автоматизации на отношение людей к своей работе было показано, что удовлетворенность людей снижается, когда автоматизация приводит к жестко фиксированной рутинной работе. Если же автоматизация приводит к переходу с ручных операций на работу, связанную с наблюдением, анализом и принятием решений, то поначалу у рабочих новая работа вызывает известные затруднения. Но когда происходит адаптация, ощущение власти над процессом работы поднимает моральный дух персонала на новую высоту.

Приведем некоторые *методы борьбы с монотонностью*:

- подача деталей и материалов небольшими порциями, частями;
- > выбор оптимального темпа и ритма работы;
- > рациональное распределение перерывов на отдых;
- > смена видов деятельности (работ) и внесение вариаций в трудовой процесс;
- > удобное рабочее место: правильное освещение, стимулирующий цветовой интерьер и т.п.

И все же основным методом борьбы с монотонностью остается внесение разнообразия в работу.

Одним из действенных способов внести разнообразие в рабочие обязанности работника является ротация.

### **Ротация работников**

Обычно если сотрудник теряет интерес к работе, обнаружить это сложно. В лучшем случае он поделится с друзьями, а в худшем - принесет заявление об уходе. Предупредить возникновение скуки и отчуждения помогает ротация. Ротация также решает еще целый ряд задач:

- повышение квалификации работников;
- повышение взаимозаменяемости работников; ознакомление работников с другими направлениями работы;

установление связей с сотрудниками тех подразделений, где работник проходит ротацию;

- повышение гибкости организации, потому что при необходимости людей можно легко переводить из одного подразделения в другое.

1. Ротация может быть кратковременной - поработав на другой должности от нескольких дней до нескольких месяцев, специалист возвращается на прежнее место. Основная задача - знакомство с деятельностью другого подразделения. Например, офисные сотрудники *McDonald's* должны периодически работать в ресторане, чтобы не отрываться от "корней". В *Walt Disney World* работа на аттракционах построена по следующему принципу: оператор аттракциона после перерыва перемещается к

монитору, следит за очередью, затем на место контролера турникета, к средству загрузки аттракциона, на место диспетчера, водителя и затем снова уходит на перерыв.

**2. Долговременной. Сотрудника просто переводят на новую должность или в другое территориальное подразделение.** Например, менеджеры *TNT Express* могут участвовать в глобальной корпоративной программе *Multy Truck*. Цель этой программы - обнаружить внутри *TNT* сотрудников, способных решать проблемы компании в разных странах. «Участвовать в программе может любой человек, готовый примерно раз в год менять страну, - рассказывает Николай Воинов, директор московского отделения *TNT International Express*. - Процедура отбора происходит в режиме on-line. Для прошедшего конкурс кандидата предыдущая работа заканчивается, и после специального тренинга его отправляют, например, финансовым менеджером *TN Tna* Таити».

**Программы ротации действуют и в ряде российских компаний.** Так, заместитель управляющего ижевским филиалом Альфа-банка недавно занял позицию управляющего филиалом во Владивостоке, а заместитель начальника московского юридического управления стал директором питерского филиала. Несколько лет тому назад масштабная ротация произошла в компании «Русский алюминий» - генеральных директоров крупнейших предприятий холдинга поменяли местами.

**Некоторые компании дают своим сотрудникам очень высокую степень свободы при ротации.** Например, в одной французской фирме после ежегодной аттестации сотрудник может объявить, что хочет радикально поменять сферу деятельности. В этих случаях руководство идет навстречу, предлагая обучение и переводя сотрудника в интересное его подразделение.

**Желательно, чтобы ротация была добровольной.** Если сотрудник не заинтересован в ротации, вряд ли можно ожидать хорошего результата. Несмотря на то, что многие сотрудники положительно оценивают повышение разнообразия в их работе, некоторые люди относятся к любым изменениям установленного порядка резко отрицательно. Они предпочитают выполнять работу привычными методами и не вносить в нее никаких изменений. Так, когда группу американских рабочих направили на обучение в Швецию в цех сборки двигателей для *Saab*, где практиковалась высокая степень обогащения труда, более 80% рабочих отметили, что они предпочли бы этому свою привычную работу на конвейере.

## **2. Законченность работы**

**Законченность работы - это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала и до конца с видимым результатом.** Например, законченность работы портного, шьющего костюм для заказчика от начала до конца, выше, чем степень законченности работы швеи, специализирующейся на выполнении отдельной операции (вшивание рукава или пришивание пуговиц).

**1. Законченность работы предполагает, что выполняемые работником задания позволяют ему увидеть результаты своего труда, за которые он несет ответственность.**

Колка дров потому для многих является любимым занятием, что сразу видишь плоды своего труда.

Альберт Эйнштейн

**2. Законченность задания позволяет работнику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели при успешном завершении задания.**

**Использование проектных групп в практике управления способствует восприятию сотрудниками, привлеченными к проектной работе, профессиональной деятельности в компании как более целостной и законченной. И если для части персонала это и не имеет решающего значения, то для работников, ориентированных на развитие, имеющих высокий уровень потребности в самореализации, ориентированных на развитие, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворенности своей работой и организацией.**

Опыт лучших компаний

### **Рабочие группы в пивоваренной компании «Эфес»<sup>62</sup>**

Люди из разных подразделений «Эфес», офисов, филиалов, объединяются в команды, группы с целью внести улучшения в работу компании. Они могут сами выбирать тему или задание. Группы кросс-функциональные и кросс-региональные. Например, пять человек из Москвы, Новосибирска, Уфы и Ростова разрабатывают тему доставки с трех наших производственных площадок в дальние регионы железнодорожным транспортом (много боя, большие убытки, недовольство региональных дистрибьюторов). Чем хорош этот проект? Тем, что люди вовлечены, что компания не игнорирует их идеи, а берет их, оценивает и воплощает. У компании руки не доходили заняться чем-то, а тут **появляются идеи, как повысить эффективность**. Мы даем людям возможность проявить инициативу.

Улучшаются коммуникации, сотрудники осознают возможность самореализации. Проект состоит из нескольких стадий: составляют план, собирают информацию, просчитывают (с помощью инструментов качества, для этого мы провели специальные тренинги). Работа оценивается, есть призовой фонд.

Кросс-региональная группа формируется следующим образом: есть исполнительный комитет, включающий директоров, есть координатор проекта, он отвечает за своевременные коммуникации, есть представитель от каждого департамента, который в свою очередь проводит разными средствами, очно или с помощью электронной почты и портала, презентацию проекта и призывает всех сообщать о проблемах, требующих улучшений или изменений. Актуальные предложения вывешиваются на сайт и на досках объявлений в офисах. Люди знакомятся и заявляют о желании участвовать. Потихонечку формируется костяк...

Сначала зарегистрировалось пятнадцать групп на тридцать тем. Месяцев через пять, когда уже были составлены планы работ и нужно было собирать информацию, в силу разных причин осталось групп десять. К августу останется групп пять-шесть. Мы пригласим всех представителей сюда и устроим фестиваль. Реализованы будут все проекты.

Участие работников компании в работе проектных групп способствует росту их приверженности, лучшему пониманию проблем бизнеса и целей. Повышение ответственности членов проектных команд за результаты собственной деятельности не только позволяет компании решать конкретные проблемы, связанные с различными аспектами ее функционирования, но и формирует организационную культуру, ориентированную на прогресс и поиск улучшений в работе.

Рассказывает Ирина Доброхотова, директор по обучению и развитию компании «БЭСТ-Недвижимость»

Результаты проектной стратегии грандиозны! Для меня нет более эффективного нематериального способа мотивировать людей, чем управление проектом. Даже простое участие в проектных командах очень полезно. А уж после руководства проектом сотрудники меняются качественно!

Понятно, что на разных уровнях - разные проекты. Например, одна из секретарей успешно реализовала проект корпоративного праздника. Такой праздник можно было провести просто как вечеринку. А в идеологии проекта все переводится на другую основу - это не просто провести праздник, а выполнить определенную задачу. Структура деятельности такая же, как в любом другом бизнес-проекте. После трех недель это уже другой секретарь! Она уже умеет целостно, комплексно подходить к своей деятельности.

### **3.Значимость работы**

**Значимость работы** - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, высокую значимость имеет работа хирурга, пожарного, спасателя. **Очень высока значимость работы** высоких государственных деятелей, от решений которых могут зависеть судьбы государств. И



другая крайность: **«мы люди маленькие»**, психология исполнителя, непонимание влияния своей работы на общий результат. Часто приходится наблюдать, как непонимание значимости своей работы у небольшой части сотрудников, выражающееся в таком отношении: «какая разница, как я общаюсь с покупателями, куда они не денутся», приводит к трагическим последствиям для бизнеса. Следствием такого отношения могут явиться действия, чреватые крупными убытками и наносящие ущерб деловой репутации компании, либо отсутствие действий в ситуациях, когда промедление недопустимо.

**Значимость работы в глазах сотрудника может быть повышена, если она дает ему возможность самовыражения, позволяет почувствовать свой вклад в общий результат и требует от него достижения нового уровня знаний или профессионального мастерства.**

Рассказывает Джон Максвелл, автор ряда бестселлеров по проблемам лидерства<sup>64</sup>:

«Один из моих подчиненных, который когда-то был деканом профессионально-технического колледжа, рассказал мне, как однажды вводил в должность нового сотрудника. Когда он знакомил его с коллективом, он представлял каждого сотрудника и рассказывал, чем он занимается. Когда очередь дошла до секретарши в приемной, он сказал, что это очень важный человек на факультете. Она подумала, что он оговорился, и поправила его: «Я вовсе не такая важная фигура. Самое сложное, что я делаю, это подготовка отчетов». «Без вас, - ответил декан, - наше учебное заведение не смогло бы существовать. Все учащиеся, которые сюда поступают, сначала беседуют с вами. Если вы им не понравитесь, то им не понравится и это учебное заведение. А если им не понравится это учебное заведение, то они не станут учиться здесь. И тогда нам придется закрыться».

«Вот как! Я никогда не рассматривала свою работу с такой точки зрения», - сказала секретарша. Декан тут же отметил, что она стала выглядеть более уверенно и показалась даже выше ростом. Увидев картину в целом, она почувствовала, что ее жизнь приобрела особый смысл».

#### **Факторы, определяющие значимость работы:**

**1.Самовыражение.** Работников побуждают к формированию собственного стиля работы и проявлению своих личных качеств.

**2.Вклад.** Работники не чувствуют себя "винтиками в огромном механизме", они осознают, что работа совершается и дает результат благодаря не только общим, но и индивидуальным усилиям.

**3.Вызов.** Работники воспринимают работу как источник положительной стимуляции. Решаемые задачи расширяют личностные и профессиональные возможности сотрудника.

Исследованиями выявлено, что особенно важными факторами повышения эффективности работы специалистов по продажам является возможность самовыражения, проявляемый в организации интерес к новым идеям сотрудников, демонстрация важности и ценности роли специалиста по продажам для всей организации.

Опрос, проведенный Национальным исследовательским центром по изучению общественного мнения в конце 90-х годов в США, показал, что 51% работающих американцев считал, что важность работы и чувство собственной значимости были самыми важными вещами, которые они искали в работе.

#### **4.Самостоятельность в работе**

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю, - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать свою работу, определять график и порядок ее выполнения. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за результаты своего труда.

Контроль за своей рабочей ситуацией является одним из факторов, отвечающих за высокую трудовую мотивацию. Отсутствие контроля, слишком жесткий контроль со

стороны вышестоящего руководства может приводить к резкому ухудшению отношения исполнителя к своей работе и к руководителю, снижению рабочих результатов и даже к саботажу. Подтверждения этому можно найти и в экспериментальных работах психологов, и на практике.

Доказательство того, что определенная степень контроля над ситуацией оказывает влияние на рабочие результаты, было получено в простом эксперименте. Испытуемым давалось для решения несколько сложных головоломок и нудная работа по вычитке корректуры. Из глубины помещения доносился довольно громкий шум, состоявший из звуков разговора двух людей: одного по-испански, другого по-армянски, звука работающей механической пишущей машинки и шума улицы. Испытуемые были разбиты на две группы. Одной группе было просто предложено работать над заданием, участникам эксперимента из другой группы была указана кнопка, нажав на которую можно было отключить шум.

Группа с выключателем решила в пять раз больше головоломок и допустила гораздо меньшее количество ошибок при вычитке корректуры. Но что оказалось здесь самым поразительным? Ни один испытуемый ни разу не воспользовался выключателем! То есть более высокий результат был обусловлен одним лишь знанием того, что ситуацию можно контролировать.

В этом примере мы снова находим подтверждение той простой мысли, **что для того чтобы хорошо работать, недостаточно, чтобы за твоей спиной стоял надсмотрщик, надо самому захотеть добиться высоких результатов в работе.** А для того чтобы человек сам захотел работать лучше, он должен почувствовать достаточную степень самостоятельности в работе и понимание того, что у него есть возможности для принятия самостоятельных решений в рамках своей компетенции.

**Повышению степени самостоятельности способствуют следующие меры:**

1. Предоставление работнику возможности самостоятельно определять график своей работы, самому решать, как он будет работать, как проверять качество.

2. Передача работнику дополнительных полномочий, в т.ч. право вступать в коммуникации с клиентами и другими лицами, если это необходимо для выполнения работы, без траты времени на получение дополнительных разрешений сверху.

3. Управление временем. Работник должен иметь как можно большую свободу относительно того, когда он будет начинать и заканчивать свою работу, когда делать перерывы, самостоятельно определять последовательность выполнения работ.

4. Выявление проблем и разрешение кризисов. Работник должен иметь возможность самостоятельно искать варианты решения возникающих проблем, а не обращаться при каждом затруднении к руководителю.

5. Финансовый контроль. Определенная степень контроля за бюджетом может быть сильным стимулом для работника.

Повысить степень самостоятельности сотрудника позволяет также проведение соответствующего обучения, повышение в должности, предоставление возможности попробовать свои силы в составе проектной группы.

### **5. Обратная связь**

Обратная связь - это информирование работника, призванное сообщать ему о соответствии результатов его труда установленным требованиям. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Что дает работнику обратная связь? Эффективная обратная связь может дать работнику ценную информацию, которая поможет ему внести необходимые коррективы в различные аспекты своей работы: насколько хорошо он ее выполняет, насколько хорошо он взаимодействует с другими людьми, а также насколько верно он оценивает успех в работе, те ли критерии он использует.

Когда мы говорим о пользе обратной связи с точки зрения стимулирования желания работника вносить необходимые коррективы в свою работу, то стоит иметь в виду и другой аспект этого подхода. **Мотивирующее влияние на работника способна оказывать не только информация о различных сторонах его работы, но и сведения о том, как с аналогичной работой справляются другие, особенно если их рабочие показатели оказываются выше.**

### **Открытие каналов обратной связи**

Фактически в любой работе есть возможность предоставления работнику обратной связи о том, как он выполняет работу. Хотя существует множество каналов, по которым можно получить полезную информацию, работнику полезнее получать ее во время самой работы, нежели от случая к случаю от руководителя.

**Обратная связь, получаемая во время работы, является непосредственной и дает человеку ощущение личного контроля над своей работой. Для открытия каналов обратной связи возможны следующие действия:**

- 1. Установление прямых взаимоотношений с клиентами.**
- 2. Передача работнику функций контроля качества.**
- 3. Установление такого порядка, когда сотруднику дается регулярная развернутая обратная связь относительно результатов его работы, о степени соответствии его работы установленным требованиям. Обратную связь нужно «встроить» как в систему ежегодной оценки работы сотрудника, так и в повседневную индивидуальную работу руководителя с подчиненным.**
- 4. Использование компьютерных или автоматизированных средств контроля за работой.**

### **Памятка для руководителя**

#### **Как давать обратную связь**

- 1. Планируйте процесс выдачи обратной связи.**

Четко определите, что вы хотите получить от подчиненного путем выдачи обратной связи.

- 2. Выберите удобное место и время, чтобы избежать помех.**

- 3. Соберите всю необходимую информацию.**

Внимательно слушайте. Проверяйте, насколько правильно вы поняли то, что услышали.

- 4. Не сводите обратную связь к критике за плохо выполненную работу.**

Старайтесь построить обсуждение так, чтобы не понизить мотивацию подчиненного. Обратная связь не должна задевать личность подчиненного. Постарайтесь задать тон партнерства.

**5. Концентрируйтесь на поведении, которое может быть изменено.** Обратная связь, нацеленная на трудно изменяемые действия, часто становится причиной появления у человека неуверенности в себе и в своих силах.

**6. Давая обратную связь, сосредоточьтесь на том, что может быть улучшено в работе подчиненного.** Положительная обратная связь, дающая людям понять, что они сделали все отлично, также полезна. Она повышает самооценку, удовлетворенность выполняемой работой, вселяет веру в свои силы.

**7. Если вы заметили, что какие-то аспекты поведения сотрудника требуют исправления или усиления, давайте ему обратную связь как можно скорее.**

**8. Будьте конкретны.** Когда обратная связь конкретна, человек, получающий ее, знает, какое его поведение подвергается обсуждению. **Отделяйте факты от мнений.** Стремитесь описывать то, что вы видите, или то, что узнали, а не трактовать информацию. Когда мы приписываем поведению другого определенный мотив, мы трактуем намерения этого человека. Приписывание мотивов и намерений чужим действиям и поступкам является крайне субъективным.

- 9. Зафиксируйте заключенные соглашения. Проверьте степень понимания**

**работником предоставленной ему информации.** Установите четкие требования к работе сотрудника при выполнении задания и сроки для исправления допущенных недочетов.

Иногда предоставление работнику обратной связи может быть нежелательным.

**Запомните — это важно!**

**Обратную связь не следует давать, если:**

- вас переполняют эмоции;
- сотрудник слишком взволнован, чтобы воспринять ваши слова;
- сотрудник попал вам под горячую руку сразу после свалившихся на вас неприятностей (есть опасность, что на первый план выйдут не интересы дела, а возможность разрядить на нем собственное раздражение);
- у вас нет достаточной информации;
- вы чувствуете, что выбрали неподходящее время;
- вы не подготовились, как следует.

### **6. Методы повышения мотивационного потенциала работы**

Для повышения мотивационного потенциала работы через организацию труда могут быть использованы следующие **методы**:

**Совмещение работ.** Вместо того чтобы дробить рабочие задания на мелкие операции (как это предлагал Тейлор), сотрудники могут совмещать несколько видов работ, что позволяет полнее использовать имеющиеся у них навыки.

**Формирование естественных рабочих групп.** Создание рабочих групп, отвечающих за полный цикл операций, позволяет возложить на них большую ответственность за выполнение задания и использовать преимущества внутреннего разделения труда.

**Установление тесных взаимоотношений с потребителями** дает работникам возможность познакомиться с ожиданиями и запросами потребителей (как внутри организации, так и за ее пределами), осознать важность и значимость своей работы для деятельности компании в целом. Развитие связей между производителями и клиентами ведет к возникновению чувства гордости работой, повышению удовлетворенности и осознанию значимости своего труда.

**Увеличение вертикальной нагрузки.** Работникам предоставлено больше полномочий принимать решения относительно используемых ими рабочих методов. Это обеспечивает большую информированность и контроль исполнителей над бюджетными аспектами их работы, позволяет им брать на себя ту ответственность,

которую традиционно несут мастера (решение возникающих оперативных проблем, планирование труда), что повышает степень их самостоятельности.

**Обеспечение своевременной обратной связи.** Существует много типов обратной связи, которая может быть предоставлена работникам, и работу следует организовывать так, чтобы обеспечить максимальные возможности для обратной связи. Обратная связь может предоставляться покупателями (потребителями), руководителями и товарищами по работе. Обратная связь может быть предоставлена самой работой, через различные показатели (производительность труда, объем продаж в рублях и т.д.). Чем больше каналов обратной связи используется, тем более точную информацию будут иметь работники о том, как они работают. Это будет в большей степени мотивировать их на улучшение работы.

Следует особо подчеркнуть, что мотивирующий эффект от реорганизации труда, которая может проходить в рамках программы обогащения труда, будет разным для разных работников и для разных категорий персонала.

Повышение мотивации в результате реорганизации труда будет выше у сотрудников с высокой потребностью в росте. Для людей с низкой потребностью в росте, которых устраивает рутинная работа, которые избегают ответственности, предпочитают действовать по указке руководителя «от сих до сих», обогащение труда не дает высоких результатов. На рис. 9-1 показана зависимость мотивации и обогащения труда

(мотивационного потенциала работы) для двух групп работников - с высокой потребностью в росте (сплошная линия) и низкой потребностью в росте (пунктирная линия).

### **Памятка руководителю**

#### **Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач**

- **Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.**
- **Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.**
- **Работа должна допускать возможность изменения темпа работы и разные способы выполнения заданий.**
- **Для работника должна быть обеспечена возможность получения обратной связи о результатах выполнения порученных рабочих задач.**
- **Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей (исполнитель должен точно знать те рамки, в пределах которых он может проявлять самостоятельность инициативу).**
- **Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.**
- **Процесс выполнения задачи должен приносить удовлетворение работнику.**

Исследования подтвердили, что обогащение работы оказывает позитивное влияние на мотивацию работников и на их результативность. Так, масштабное исследование, охватившее более тысячи работников, занимающихся почти ста различными видами деятельности, показало следующее:

1. Люди, выполняющие работу с высоким мотивационным потенциалом (выше 240 единиц), имеют более высокую мотивацию и более высокий уровень удовлетворенности, чем люди, выполняющие работу с низким мотивационным потенциалом (ниже 40 единиц).

2. Для работников, выполняющих работу с высоким мотивационным потенциалом, уровень абсентеизма (отсутствия на работе как по уважительным, так и по неуважительным причинам) был ниже, а производительность труда выше, чем у работников, выполняющих работу с низким мотивационным потенциалом.

3. Хотя повышение мотивации при обогащении труда продемонстрировали все работники, больший эффект наблюдался у работников с высокой потребностью в росте.

### **ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ**

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях.

Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

#### **1. Мотивирующие цели**

За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд **принципов, важных для успешного использования целей в деле повышения мотивации работников.**

**1. Цель должна быть конкретной.** Работники показывали лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей.

*Таблица 12-1*

#### **Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей**

| <b><i>Неконкретные формулировки целей</i></b> | <b><i>Конкретные формулировки</i></b> |
|---|---------------------------------------|
|---|---------------------------------------|

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Улучшить отчетность              | Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца                                     |
| Наладить систему коммуникаций    | Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели                                    |
| Уделять больше внимания клиентам | Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием |
| Работать более внимательно       | Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы               |

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

**2. Реалистичность целей.** Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

**3. Достаточный уровень сложности целей.** Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого.

**Постоянный вызов нашим способностям — это единственный способ все время совершенствоваться, что становится возможным благодаря принятию на себя ответственности, которая немного превышает уровень способностей. Без подобных усилий развитие прекращается и начинается деградация.**

Этот вывод сначала был получен Эдвином Локком в лабораторных исследованиях. Затем он был очень наглядно подтвержден в серии экспериментов на предприятиях деревообрабатывающей, промышленности.

Некоторые компании решение сложнейших, на грани возможностей сотрудников, задач делают своей политикой, основная цель которой - полное раскрытие потенциала каждого работника.

**4. Привлечение работников к постановке целей.** Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряженно работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность. Принятие работником цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета руководителя, от отношений между подчиненными и руководителем, от привлекательности вознаграждений, от веры в то, что цель достижима. **Решающим фактором здесь часто является степень участия работника в постановке целей.** Многочисленные исследования показывают, что участие работников в постановке целей увеличивает производительность больше, чем ситуация, когда руководитель ставит цель перед работником. Этот эффект объясняется двумя механизмами. С одной стороны, повышается заинтересованность работников в достижении тех целей, в постановке которых они принимали активное участие. С другой стороны, работники лучше знают, что требуется от них, поэтому они скорее будут ставить реалистичные цели (не завышенные и не заниженные). Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь работнику лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она будет принята и успешно реализована. При этом люди в процессе диалога с непосредственным руководителем часто ставят перед собой более трудные задачи, чем те, которые они могли бы получить от начальства.

Важно, чтобы исполнители активно участвовали как в процессе определения или уточнения

целей, которых им предстоит достичь, так и в разработке последующего плана действий и показателей, свидетельствующих о том, в какой степени работником было достигнуто намеченное. Для успеха здесь необходим высокий уровень сотрудничества руководителей и подчиненных.

Иногда условия деятельности таковы, что привлечение работников к постановке целей невозможно. Например, производство товара по определенной цене может быть продиктовано действиями конкурентов, а сроки выполнения - условиями контракта. В таких случаях задачей становится не столько формулирование цели, сколько поиск способа ее достижения.

**5. Должен быть четко определен срок исполнения.** Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

**6. Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке.** Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными (удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

**7. Достижение целей должно быть под контролем того работника, перед которым они поставлены.** Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

**8. Цель должна быть достаточно привлекательной для работника.** Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом.

## **2. Управление по целям**

Участие сотрудников в постановке целей лежит в основе широко распространенной практики управления по целям (*Management by Objectives - MBO*), которая является хорошим примером прикладного использования теории. **В основе этого процесса лежит достижение согласия между руководителем и подчиненным по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы. Управление по целям призвано оказывать влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями и целями подразделения (предприятия).**

Центральная идея управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивает в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Большое значение имеет и доверие руководителя к способностям работника. Показано, что если начальник доверяет способностям работников, они ставят перед собой более высокие цели, которые ведут к более высокой производительности. Одна из форм поддержки выражение признательности работникам за достижение целей.

Опыт лучших компаний

### **Управление по целям на Xerox**

Бизнес-группа по оценке на Xerox обнаружила, что применяемая в течение 20 лет система оценки эффективности вызывала у работников разочарование, раздражение и во многих случаях полное удивление результатами их оценки. Тогда была разработана совершенно новая система со следующими характеристиками.

- Цели определялись совместно менеджером и работником в начале каждого года.

- По окончании шести месяцев проводилась промежуточная оценка.
- В конце каждого года проводилась окончательная оценка (в письменном виде) достижения указанных целей, и ее результаты обсуждались с работником.
- Через 1-2 месяца после оценочного собеседования имело место обсуждение достижений.
- В начале каждого года менеджер и работник приходили к соглашению по поводу целей личного и профессионального развития.

**В задачи управления по целям входит:**

1. Постановка измеримых целей и определение путей их достижения.
2. Соотнесение индивидуальной деятельности с целями организации.
3. Прояснение как работы, которая должна быть выполнена, так и ожиданий в отношении результатов деятельности.
4. Стимулирование роста компетенции и развития подчиненных.
5. Поощрение коммуникации между начальником и подчиненным.
6. Обеспечение оснований для принятия решений о зарплате и продвижении.
7. Мотивация подчиненных.

**Процесс управления по целям проходит в 5 этапов:**

- 1) индивидуальное обсуждение с руководителем должностных обязанностей подчиненного;
- 2) установление краткосрочных целей деятельности;
- 3) встреча с руководителем для обсуждения прогресса относительно поставленных целей;
- 4) установление контрольных точек для оценки прогресса;
- 5) обсуждение между руководителем и подчиненным в конце установленного периода для оценки результатов усилий подчиненного.

**Опыт лучших компаний**

**Мотивация через постановку целей в компании «ВымпелКом»**

Цели каждого сотрудника определяются "каскадированием" целей бизнеса компании. Ежегодно в конце декабря определяются стратегические цели на ближайший год и формируется бюджет. 13 февраля на встрече сотрудников, на которую приглашаются все менеджеры - от высшего руководства до руководителей групп, формулируются годовые и полугодовые цели. Затем менеджеры доносят эти цели до каждого сотрудника компании.

## **ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ**

**Свободное время является привлекательным стимулом для большинства людей.** Опыт развитых стран показывает, что **наблюдается тенденция к повышению значения роли нерабочего времени в жизни человека.** Недавние исследования, проведенные в скандинавских странах, позволили выявить новые тенденции в мотивации населения, которые уже приходится учитывать и работодателям. Так, в **Швеции отмечено повышение роли досуга, а в Финляндии - повышение роли семейных ценностей.** Так или иначе, невозможно эффективно воздействовать на мотивацию работников, плохо представляя, на каких же струнах можно сыграть с наибольшей отдачей. Однако это уместно лишь в том случае, если использование такого рода инструментов допускают специфика труда в компании и мотивационные предпочтения сотрудников.

**Говорит глава Apple Джон Скалли**

«Я начну волноваться, если в организации не будет некоторой анархии, — говорит. — Это как ртуть: в малых количествах это лекарство, а в больших она может убить вас. Мы не определяем обязанности для творческих людей в традиционном смысле - в том, что они должны присутствовать на работе с 8 до 17 часов, - и не контролируем точность их прихода и загруженность работой. Вместо этого они отвечают за результаты своей работы».

Есть ряд подходов к повышению мотивации сотрудников через изменение рабочего графика. Наиболее известными альтернативами 8-часовому рабочему дню и 5-дневной



рабочей неделе являются следующие:

- реструктурированная рабочая неделя;
- гибкий рабочий график;
- разделение ставки;
- перерыв в карьере;
- продолжительность рабочего дня может зависеть от производительности труда

работника.

Все эти подходы существуют для того, чтобы сделать процесс работы и требования, связанные с рабочим временем, более удобными для работника, для наилучшего сочетания интересов компании и потребностей работника.

#### **Гибкий рабочий график**

При гибком графике рабочий день разбивается на две части: необходимые часы присутствия и гибкие. Организация может поставить условием, чтобы все работники присутствовали рабочих местах в определенное рабочее время (например с 12.00 до 16.00), но они могут устанавливать удобный для себя рабочий график внутри гибкого рабочего времени.

#### **Реструктурированная рабочая неделя;**

#### **Укороченная рабочая неделя**

Иногда работникам предоставляется возможность отработать положенные 40 часов в неделю в удобном для них графике, при этом можно добавить себе дополнительный выходной (4-дневная рабочая неделя).

*Таблица 12-2*

#### **Плюсы и минусы укороченной рабочей недели**

|                        | <b>Плюсы</b>   | <b>Минусы</b>   |
|------------------------|--|---|
| <i>Для работников</i>  | *Удовлетворенность работой<br>* Больше возможностей для отдыха   | * Высокая усталость в рабочие дни<br>* Снижение безопасности, повышение риска получить травму<br>* Семейные трудности |
| <i>Для организации</i> | *Уменьшение текучести кадров<br>*Увеличение производительности<br>*Привлекательность организации для новых работников (программы поиска и отбора кадров) | *Проблема «Кому выходить в пятницу»<br>* Возможно возникновение проблем с удовлетворением запросов клиентов           |

Для организации такая гибкость снижает число опозданий, невыходов на работу и текучесть кадров, а также усиливает трудовую мотивацию работников. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам, избежать транспортных пробок в часы пик и иметь большее ощущение контроля над своей работой.

#### **Укороченный рабочий день**

В некоторых компаниях свободное время непосредственно связано с производительностью работников: им предоставляется возможность уходить домой после выполнения установленных планов. Таким образом поощряются только лучшие работники, работники, демонстрирующие средние и низкие рабочие показатели, должны работать полный день.

Недавние исследования таких компаний, как *Johnson & Johnson* и *American Telephone & Telegraph*, показывают, что, помогая сотрудникам примирить интересы работы и семьи, компании повышают их моральный дух и производительность. В *Johnson & Jonson*

сотрудники, работающие по гибкому графику и имеющие возможность взять отпуск по семейным обстоятельствам, пропускают в среднем вдвое меньше рабочих дней, чем сотрудники, не имеющие такой возможности. Кроме того, 58% опрошенных сотрудников считают эту возможность очень важной: по их словам, во многом именно из-за этого они остаются в компании. А среди сотрудников, пользующихся дополнительными преимуществами, ее важность отметили уже 71% опрошенных.<sup>74</sup>

#### **Удлиненная рабочая неделя**

Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя, когда **работник имеет возможность переработки определенного количества рабочих часов в согласованных рамках для завершения конкретной задачи или проекта. Переработанное время либо оплачивается работнику, либо предоставляются отгулы за переработки (дополнительные дни к отпуску или в оговоренное время по согласованию с руководством).**

Возможны и другие варианты. Например, дежурства «сутки через трое» у медсестер или работа неделю (две недели) и неделя (две недели) отдыха «неделя через неделю» или «две недели через две недели» в некоторых торговых и сервисных организациях. Директор пензенского магазина «Муравейник», торгующего стройматериалами и работающего по схеме «2 недели работы - 2 недели отдыха», признает, что возможность иметь свободное время является для сотрудников магазина дополнительным стимулом работать в компании.

#### **Разделение ставки**

**Возможно разделение ставки между двумя работниками, и они могут сами определять удобный для них график работы.** Например, одна секретарша или телефонистка работает на полставки до обеда, а вторая тоже на полставки - после обеда. Либо обе работают по 2,5 дня в неделю, либо 3 дня/2 дня в неделю по очереди. Варианты могут быть любыми, лишь бы сотрудники отработывали положенное время.

#### **Работа на дому, дистанционные рабочие места**

Одним из вариантов гибкого графика является *надомная работа*, когда работник сам определяет удобный для него режим работы. Все больше компаний переходят на так называемую систему «виртуального офиса», взаимодействуя с сотрудниками через системы удаленного доступа.

Многие руководители компании сообщают, что подобная схема позволяет не только экономить на аренде офисов и обслуживающем персонале, но и позволяет увеличить производительность труда и прибыльность компаний.

#### **Перерывы в карьере**

**Эта практика позволяет работникам сделать перерыв в карьере на определенное время (обычно на 2-5 лет), а затем вновь возвратиться на работу, обычно на ту же должность или на тот же уровень оплаты. По возвращении работник должен пройти соответствующее обучение, дающее современные знания и информацию об изменениях, произошедших в организации за время отсутствия работника.**

Преимущества:

- **Экономия на поиске и отборе за счет повышения удовлетворенности и удержания персонала.**
- **Уменьшение времени на овладение новыми навыками (на адаптацию).**
- **Закрепление опытных и знающих работников.**
- **Обеспечение возможности привлечения хороших кандидатов. Фирмы, которые обеспечивают возможность перерыва в карьере, более конкурентоспособны в плане привлечения нового персонала.**
- **Помогает снизить стресс и абсентеизм.**
- **Позволяет совмещать карьеру и семейные обязанности для женщин.**

#### **Банк нерабочих дней**

И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка

нерабочих дней». Сотруднику предоставляется право расходовать по своему усмотрению то время, которое он имеет право не работать (отпуск и отгулы). Отпуск можно взять целиком или разбить на несколько частей - как удобно, как требуют семейные обстоятельства, наконец, просто взять паузу в случае переутомления.

Проведенный недавно в США опрос показал, что неоплачиваемый послеродовой отпуск в дополнение к установленному официально оплачиваемому используют 85% женщин. Около 77% работников используют гибкий график работы, а 75% пользуются неоплачиваемыми отпусками по уходу за заболевшими членами семьи. В половине компаний мужчины просили предоставить им отпуск по уходу за ребенком так же часто, как и женщины.

#### Методы повышения мотивации через организацию труда: резюме

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА</b>        | <p><b>Разнообразие навыков</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение обучения</li> <li>• Освоение смежных профессий</li> <li>• Расширение обязанностей, требующее более разнообразных навыков</li> </ul> <p><b>Законченность рабочих заданий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление возможностей участия в проектах, имеющих четкие цели</li> <li>• Формирование рабочих модулей, укрупнение рабочих заданий</li> </ul> <p>Предоставление работнику возможности самостоятельно решать ряд рабочих вопросов в рамках своей компетенции</p> <p><b>Значимость работы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование работника о значимости результатов его труда для подразделения или компании в целом</li> <li>• Проведение обучения, направленного на лучшее понимание работником важности результатов его труда</li> <li>• Формирование у работников привлекательного имиджа организации, повышающего в его глазах престижность и значимость его труда</li> </ul> <p><b>Самостоятельность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление больших полномочий для принятия самостоятельных решений</li> <li>• Привлечение работников к решению проблем, оказывающих негативное влияние на их работу</li> <li>• Предоставление больших прав и большей ответственности в процессе реализации своих рабочих функций</li> </ul> <p><b>Обратная связь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение информационных систем, которые способны своевременно обеспечить работников необходимой обратной связью о результатах их труда</li> <li>• Регулярное доведение до работников информации о рабочих показателях коллег, выполняющих аналогичную работу</li> <li>• Предоставление работнику объективной и оперативной информации от руководителя, как в процессе</li> </ul> |
| <b>ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ</b>        | <p><b>Цели должны быть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретными</li> <li>• Измеримыми</li> <li>• Достижимыми</li> <li>• Достаточно сложными, бросающими вызов способностям работника</li> <li>• Четко определенными во времени</li> <li>• Привлекательными для работника</li> <li>• Привлечение работников к постановке целей</li> </ul>  |
| <b> ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ</b> | <p>Гибкие графики позволяют устанавливать лучший баланс между личным и рабочим временем, повышая приверженность работников своей организации</p>   |

## ГЛАВА 13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Любая организация стремится формировать у своих сотрудников такой настрой на работу, на решение рабочих проблем организации, который позволяет добиться высокой физической и эмоциональной отдачи от них.

В этой главе мы рассмотрим важнейшие направления кадрового менеджмента, которые организация может использовать в деле повышения мотивации персонала:

- оценка работы персонала;
- информирование;
- обучение и развитие персонала;

### 1.ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Давным-давно специалист по теории организации Мэйсон Хэер сказал: «Что будет измерено, то будет сделано». Например, в школе контроль усвоения материала учащимися всегда сопровождается оценкой. Не выучил урок, не усвоил правило, не решил задачу, не ответил у доски - двойка. Выучил, решил, ответил хорошо - пятерка. Постоянный контроль знаний и оценка усвоения заставляют школьников заниматься и не только в классе, под присмотром учителя, но и дома, когда над душой никто не стоит.

В условиях профессиональной деятельности **оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда.** Оценка и контроль призваны стимулировать сотрудников не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению своих обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и пробуждать желание трудиться с высокой отдачей, стремление выкладываться на работе.

Опыт лучших руководителей

#### **Подход к оценке работы подчиненных Ли Якокки**

*Ли Якокка, президент компании «Крайслер», спасший ее от банкротства, проанализировав свой опыт работы, пришел к следующему заключению: «Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, в фирме не существует системы таких же отчетов среди управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне».*

*В чем заключается его система? В течение многих лет Якокка раз в три месяца задавал ведущим руководителям, работающим под его началом, и требовал, чтобы они в свою очередь задавали своим подчиненным, три простых вопроса:*

**Какие задачи вы ставите перед собой на ближайшие три месяца?**

**Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?**

**Что вы намерены предпринять для их осуществления?**

*Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если достигнуто полное согласие с руководителем относительно намеченных целей, то менеджер оформляет их в виде письменного документа, который визирует руководитель.*

*Ли Якокка считает, что эта система эффективна, так как она:*

- позволяет человеку быть хозяином самому себе и самостоятельно ставить перед собой задачи;
- заставляет работника проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей до самого верха;
- заставляет менеджера обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий период и способы их реализации;

- позволяет держать под контролем всех работников организации. Хорошие работники не остаются незамеченными, а плохим работникам не удастся спрятаться за спину других;
- рождает диалог между менеджером и его непосредственным руководителем, способствует улучшению их рабочих взаимоотношений;
- это лучший метод стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем;
- ускоряет принятие решений, не дает времени на раскачку.

Большинство компаний стремится регулярно оценивать своих сотрудников и привязывать оплату их труда к результатам оценки. Результаты оценки работников в этих компаниях положены и в основу механизма установления и пересмотра должностных окладов.

Для одних видов деятельности оценка работников довольно проста: производительность труда, объем произведенной продукции, число обслуженных клиентов. Для других точно оценить вклад работника в дела организации довольно трудно.

Частота оценки - вот еще одна серьезная проблема. Как часто надо оценивать сотрудников, чтобы это мотивировало их? Решает ли задачу повышения мотивации оценка, проводимая один раз в три года (в пять лет)?

Для большинства западных и многих российских компаний стала стандартом ежегодная оценка работников, часто с подведением промежуточных итогов в середине года. Ежегодная оценка работников является важным инструментом усиления трудовой мотивации персонала. Если мы хотим получить мотивирующий эффект от процедуры оценки, она должна совмещать в себе и процесс постановки мотивирующих целей, и участие сотрудников в постановке целей, и контроль за выполнением поставленных целей. Формальное отношение к этому «инструменту» может серьезно помешать достижению тех целей, ради которых, собственно, и проводится оценка.

#### **Отношение работников к оценке: результаты опроса**

Одна западная компания, гордящаяся хорошей организацией оценки персонала, провела опрос среди своих работников с целью выявления их отношения к процессу оценки. Более 90% опрошенных работников одобрили саму идею оценки, потому что хотели бы знать отношение руководства к своей работе. Из них 40% сказали, что никто никогда не информировал их о результатах оценочных процедур, хотя в личных делах работников имелись записи, которые свидетельствовали, что они проходили процедуру оценки (оценочные интервью), а некоторые - даже несколько раз. Таким образом, после проведения оценки администрация довольствовалась тем, что получала информацию об эффективности труда своих работников, не уделяя внимания доведению результатов оценки до персонала.

**1. Преодоление формального отношения работников к процедуре оценки по итогам года - это основное условие ее мотивирующего эффекта. 2. Четкая связь результатов ежегодной оценки с вопросами оплаты труда и должностных назначений и перемещений заставляет и работников, и руководителей всерьез воспринимать оценочное собеседование, которое проводится раз в год.**

Оценка отнюдь не автоматически ведет к усилению мотивации работников. Любому человеку понятно, что несправедливая оценка проделанной работы также не прибавляет энтузиазма работнику, и ошибки такого рода ведут к заметному ослаблению его рвения при выполнении очередных распоряжений руководителя.

Говоря о мотивирующей функции оценочных процедур, мы должны понимать, что в значительной степени мотивирующий эффект оценки обусловлен тем, что оценка

**3. совмещает в себе и функции контроля.** В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о *требованиях*, предъявляемых к результатам его труда.

В большинстве западных компаний в ходе оценочного собеседования выясняются

**особенности мотивации работника.** Для этого работникам предлагается ответить на следующие вопросы:

**1.Какие аспекты вашей работы приносят вам наибольшее и наименьшее удовлетворение и радость и почему?**

**2.Можете ли вы что-нибудь предложить, что бы сделало вашу работу более приятной и радостной?**

**3.Какой способ признания вашего труда наиболее значим для вас?**

Ответы на эти вопросы не только дают понимание того, **что нравится или не нравится сотруднику в его работе**, они позволяют также **наметить пути повышения его удовлетворенности и отдачи от его труда.**

Современный подход к оценке персонала на 20% обращен во вчерашний день (результаты работы, соответствие работника установленным требованиям, дисциплина и др.), а на 80% - в завтрашний день (что и как может быть улучшено в работе сотрудника). Мотивирующий эффект оценки персонала состоит в том, что люди не только лучше понимают, что и как им следует изменить в своей работе, у них появляется желание реализовать эти изменения. Задача руководителя - так проводить оценочное собеседование, чтобы добиться именно такого результата.

### **Как правильно расшифровывать оценочные характеристики**

| <b>Официальная формулировка</b>             | <b>Расшифровка</b>                                       |
|---|--|
| Хорошие навыки коммуникации                 | Проводит много времени на телефоне                       |
| Обладает лидерскими качествами              | Высокий рост и громкий голос                             |
| Отличные навыки презентации                 | Способен убедительно нести полную чушь                   |
| Хорошие организаторские качества            | Перекладывает свою работу на других                      |
| Работа для него является высшим приоритетом | Слишком страшный, чтобы встречаться с девушками          |
| Социально активный                          | Много пьет   |
| Независим в работе                          | Никто не знает, что он делает                            |
| Мыслит быстро                               | Всегда находит правдоподобные оправдания своему безделью |
| Тщательно взвешивает решения                | Сам никогда не принимает решений                         |
| Дотошен в деталях                           | Вязнет в мелочах   |
| Хорошее чувство юмора                       | Знает кучу непристойных анекдотов                        |
| Ориентирован на карьеру                     | Готов товарищу воткнуть нож в спину ради карьеры         |
| Лоялен                                      | Не может найти другую работу                             |

## **2.ИНФОРМИРОВАНИЕ**

## **И ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ PR КАК СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ**

Информирование является важнейшим элементом управления мотивацией персонала. Если люди, работающие в организации, **плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, в том, чтобы преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека.**

**Информирование работников затрагивает не только 1.технические, но и 2.эмоциональные аспекты работы.**

*Информационные потоки - это кровеносная система компании, они позволяют добиться максимальной отдачи от сотрудников и получить необходимые сведения от клиентов.*

Билл Гейтс

Основными требованиями к информационной политике, реализуемой руководством в отношении персонала организации, являются следующие:

- **сотрудники должны обладать самой свежей детальной и общей информацией по основным ключевым областям, в которых они работают. Данные должны быть всегда «на кончиках пальцев», т.е. вся информация должна быть под рукой, «на расстоянии одного нажатия клавиши мышки»;**
- **к информации должны иметь доступ не только высшее руководство, но и менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники компании. Сотрудники не должны ждать, когда им предоставят информацию, при этом, разумеется, должна быть определена черта, разграничивающая доступ и защиту информации;**
- **информационные системы должны быть нацелены на динамичную, достоверную и полную информацию, а не на статичные данные, и информация при этом должна работать в различных частях организации;**
- **информационные системы должны иметь удобный и логичный интерфейс пользователя. Каждый сотрудник компании должен чувствовать, что система ориентирована именно на его потребности и не требует от него дополнительных усилий;**
- **сотрудники должны иметь возможность легко отслеживать все ключевые показатели, от которых зависит их эффективность и информированность.**

### **2.1 Информирование персонала**

Информирование призвано решить широкий круг задач, прямо или косвенно влияющих на мотивацию работников. Среди этих **задач** важнейшими являются следующие.

- 1. Снижение уровня напряженности в коллективе.**
- 2. Повышение удовлетворенности работой в организации.**
- 3. Повышение доверия работников к организации и к решениям, принимаемым администрацией.**
- 4. Более четкое представление перспектив, связанных с работой в организации.**
- 5. Доведение до работников информации о целях и стратегии организации повышает уровень их приверженности организации, вселяет в них уверенность в завтрашнем дне.**

Одним из важных средств информирования персонала крупных компаний является **печатный орган**. Это может быть отпечатанное типографским способом красочное издание, а может быть **информационный листок**, который все сотрудники могут взять при входе в офис. У любой компании есть возможность делать информационную рассылку о новостях компании и ее людях или создать соответствующий раздел на внутреннем портале.

**Собственный печатный орган помогает решить несколько задач.**

- 1. Информирование персонала о состоянии дел в компании и ее планах. Сотрудники хотят знать перспективы развития компании, что их ожидает в ближайшее время, через год, через пять лет, какие изменения ожидаются.**
- 2. Мотивация персонала. Если люди знают об успехе компании, у них укрепляется**

чувство гордости за место, где они работают, и повышается готовность делиться собственными ноу-хау для объединения сил и достижения большего результата.

**3. Подготовка изменений.** Если в компании планируются перемены, то неизбежна определенная степень сопротивления им. Информационная кампания, разъясняющая, какие задачи планируется решить, какими способами, какие выгоды они сулят сотрудникам, поможет уменьшить это сопротивление и подготовить людей к будущим изменениям.

**4. Улучшение имиджа компании в глазах сотрудников.** Создание хорошей репутации компании - это долгая и кропотливая работа, в которой надо использовать возможности и корпоративных органов информации. Размещение в газете, журнале или сайте материалов о достижениях компании, о ее благотворительной деятельности, благодарных отзывов клиентов или другой позитивной информации будет способствовать росту чувства гордости за свою компанию. Люди с большей готовностью будут делиться такой информацией со своими друзьями, знакомыми, родственниками.

**5. Развитие приверженности сотрудников.** Одна из важнейших задач, которую можно решать при помощи корпоративного органа печати, - повышение приверженности сотрудников своей компании. Это будет помогать привлекать новых способных работников, удерживать отличных специалистов, повышать отдачу от каждого сотрудника.

**6. Повышение доверия работников организации к решениям, принимаемым руководством.**

**7. Просвещение работников, предоставление работникам необходимой информации, таких знаний,** которые позволят им более осознанно, более инициативно и творчески выполнять порученную работу.

Какую информацию следует доводить до работников? Это вопрос непростой, и на него, как и на многие другие вопросы, касающиеся управления мотивацией, нет однозначного ответа. В общих словах - та, которая будет способствовать повышению мотивации персонала. Речь не идет о том, чтобы «выливать» на головы работников всю информацию, которая имеется в распоряжении руководства. Доведение каких-то сведений будет бесполезным, что-то может привести к ослаблению мотивации работников, а какая-то информация вообще не должна доводиться до работников.

Авторы уже упоминавшейся книги «В поисках совершенства», посвященной анализу работы лучших американских компаний, Том Питере и Роберт Уотермен, отмечали, что они были поражены тем, какое большое значение имеет доступность информации, которая служит основой для взаимного сравнения работниками одного уровня итогов своей деятельности. **В лучших компаниях это главный механизм контроля.** Это полная противоположность военной организации. Здесь нет того порядка передачи команды, при котором ничего не может произойти, пока вышестоящий начальник не скажет кому-нибудь: «Сделай то-то». Общие цели и стандарты заданы заранее, а нужная информация распространяется столь широко, что люди быстро узнают, делается дело или не делается и кто при этом работает хорошо, а кто плохо.

Так, на одном из заводов компании «Кромптон кордарой» станочник, нажав несколько кнопок на доске приборов, может получить данные, позволяющие ему сравнить свои производственные показатели с тем, как идут дела у его коллег на других станках. Такими проверками они занимаются сами без всякого принуждения, часто отрывая время от обеденного перерыва, чтобы познакомиться с данными на табло. Людям необходима информация, позволяющая сравнивать свою работу с работой других.

Опыт лучших компаний

### **Информирование на General Motors**

Информирование рабочих по широкому кругу вопросов признано на *General Motors* важной задачей, решение которой позволит повысить мотивацию сотрудников компании.

Поступление сведений о финансовых делах в цех -это важная мера по наведению мостов через пропасть, разделяющую руководство и рабочих. **На заводах «Шевроле»**



*управляющие сообщают рабочим, сколько составляют прямые затраты на оплату труда, во что обходится вторичное сырье, какие получены прибыли или каковы потери и как все это соотносится с намеченными целями, а в прошлом General Motors не допускала к этой информации даже мастеров.*

Руководство GM считает, что получаемые таким образом выгоды перевешивают любой вред, который может принести раскрытие важной для конкурентов информации.

Такого же подхода придерживаются и некоторые другие компании, являющиеся лидерами в своей отрасли.

Когда Карлсон был президентом «Юнайтед эрлайнз», он предоставлял исполнительскому персоналу те конфиденциальные статистические данные о ежедневных операциях, которые ранее считались слишком секретными, чтобы их можно было доверять рядовым исполнителям.

Подобным же образом «Блу-Белл» делится сведениями о сравнительных итогах производительности в компании. Каждому доступны данные о результатах, достигнутых отдельными работниками, бригадами и подразделениями. В корпорации «Дана» для управляющих отделений два раза в год проходят пятидневные «Недели Очищения», во время которых происходит взаимный обмен сведениями о результатах повышения производительности. На Intel управляющие раз в неделю обмениваются информацией о результатах, получаемых в процессе управления по целям.

Когда руководство фирмы не доводит до людей информацию, считая, что это «не их пионерского ума дело», никаких видимых изменений не происходит - заводы не останавливаются, станки продолжают работать, люди - трудиться. Страдает невидимая вещь, которую мы называем или «мотивацией», или «приверженностью», или «заинтересованностью». И хотя эта потеря невидимая, она отражается на вполне материальных результатах: качестве продукции, производительности труда, невыходах на работу по болезни, отношении к имуществу компании и т.п.

**Информационная политика руководства в отношении персонала сегодня все чаще принимает форму так называемого «внутреннего PR». Это означает, что руководство целенаправленно доводит до работников ту информацию, которая сможет положительно повлиять на их приверженность организации, на их удовлетворенность работой, на их стремление напряженно работать для достижения намеченных целей.**

Так, компания «Московские окна» в конце года обязательно подводит итоги - по четким критериям определяются лучшие из лучших. О таких сотрудниках и их достижениях обязательно рассказывают на новогоднем банкете, им вручают премии или памятные подарки. Компания публикует благодарственные письма от заказчиков, делает рассылки по электронной почте для сотрудников, размещает информацию о лучших работниках на сайте компании и т.д. Маргарита Бабурина, директор по персоналу компании «Московские окна», считает, что такой внутренний PR, направленный на пропаганду достижений героев организации, является лучшим средством повышения лояльности работников.

**Под внутрикорпоративным PR мы понимаем такую информационную политику в отношении персонала, которая призвана преподнести в благоприятном свете не только действия, но и намерения руководства. Это важный инструмент повышения приверженности персонала своей компании и ее целям. К сожалению, для большинства российских компаний целенаправленная и системная работа по информационному обеспечению персонала не ведется.**

## **2.2 Информированность руководства**

**Не менее важна передача информации снизу вверх, от рядовых сотрудников к руководству. Это позволяет поддерживать информированность руководящего состава по проблемам, возникающим на «передовой линии» компании.**

Некоторые ученые считают, что динозавры вымерли не от какой-то катастрофы на земле, а от того, что они были слишком большими. Информация с периферии шла до мозга слишком долго, и команда, например «отдернуть лапу» доходила до лапы слишком поздно, когда ее уже кто-то успевал отгрызть.

Без информации снизу компания рискует превратиться в огромного динозавра, и запаздывающие реакции на сигналы опасности могут привести к печальным последствиям. И хорошо, если конкурент откусит только лапу, а не проглотит компанию целиком.

Опыт лучших компаний

### **Microsoft: Держи Билла в курсе**

В видеообращении к служащим 1 990 года «Поставка софтвера» Крис Петере рассказывал, как лучше всего работать в «Майкрософт».

Основное правило? Держи Билла в курсе.

«... не надо никогда ничего прятать от Билла, потому что он хорошо умеет узнавать все на свете. Но вы должны твердо стоять на ногах и огрызаться. Единственная рекомендация с моей стороны: приводите с собой на собрание самых, самых, самых лучших разработчиков, которые могут объяснить все с ходу и просто закидать его фактами. Но возражайте. Билл уважает возражения».

Если хорошие вести распространяются по организации без всяких специальных усилий, то, по словам Гейтса, существует опасная тенденция замалчивать плохие новости.

С плохими новостями, по мнению Гейтса, можно справиться.

«Мы никогда не тратим время на то, чтобы обсудить, насколько хорошо у нас идут дела. Просто не наш образ действия. Каждое совещание проходит под девизом: «Конечно, мы выиграли по семи категориям, но как насчет восьмой?»».

Используемые подходы очень разнообразны. Один из вариантов - «горячий пейджер». Одна нефтяная компания, например, уже реализовала подобный проект в Сибири и поначалу опасалась, что ее завалят жалобами. Однако ничего подобного не произошло - самой серьезной была просьба рабочих обновить им фуфайки. В компании *Body Shop International* система «Красное письмо» позволяет любому служащему связаться непосредственно с директором, минуя менеджеров среднего звена.

В компании *Otis* действует программа «Диалог». Любой сотрудник может позвонить по телефонному номеру в Москве или в европейский офис и рассказать все, что он считает нужным. Звонки принимает специально обученный менеджер, который затем анализирует их и направляет в то подразделение, в чьей компетенции находится решение соответствующего вопроса. Как говорят в компании, работник может пожаловаться на начальника, рассказать, кто дал взятку чиновнику, и т. п. Однако обилия кляуз в *Otis* не наблюдается. Поступают чаще идеи и предложения.

Помимо «Диалога» в *Otis* запустили еще одну программу - раз в месяц проводится прямая «горячая линия» с топ-менеджерами компании. Такие сессии проводятся уже полгода, но в *Otis* считают, что по сравнению с «Диалогом» эта программа не очень продуктивна.

Обратная телефонная связь существует и в сети универсамов «Копейка». Любой сотрудник может позвонить по телефону, который установлен в отделе персонала, и задать интересующий его вопрос. Работники сообщают и о случаях воровства в компании. В результате подобных звонков удалось даже разоблачить нечистоплотных охранников. Вся поступившая информация проверяется по разным каналам, и примерно 20% сигналов отсеиваются как несущественные. «Нам пока сложно оценить эффективность системы, но держать руку на пульсе очень важно, - говорит директор управления кадровой политики сети Александр Карпов. - Система помогает нам понимать, что делается внизу, а люди видят, что их мнением интересуются».

### **3. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития, - это более высокая готовность работников к поддержке и проведению организационных изменений. В условиях нарастающего темпа изменений во внешней среде ни одна

организация не может эффективно работать и сохранять высокую конкурентоспособность, если будет лишь старательно из года в год воспроизводить свои подходы к делу, которые были успешными ранее. Быстрое и **1.успешное проведение изменений в различных сферах деятельности компании**, позволяющие ей наилучшим образом ответить на вызовы времени, **обеспечивается одновременным 2.решением задач обучения персонала и 3.повышения уровня его мотивации.** Обучение дает возможность работникам увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые в компании используются для проведения изменений.

**Суворов считал, что главный враг — это не неприятель, а лень, невежество, нежелание учиться и читать полезные для дела книги.** Именно за эти пороки он преследовал и наказывал подчиненных самым суровым образом. За «немогузнайство» нижним чинам полагались «палочки», а офицерам — арест.

Программы обучения, которые многие ведущие компании, такие как *Ford, General Electric, 3M, PepsiCo* и др., используют в качестве одного из ключевых элементов при проведении серьезных организационных изменений, в полной мере ориентированы и на усиление мотивации персонала. Люди «загораются», когда в них разбужено желание ответить на вызовы, обусловленные успехами конкурентов или новым уровнем требований потребителей, когда чувствуют соревновательный контекст своей работы. И еще больший стимул они получают, если чувствуют, что результаты их обучения востребованы. **Невостребованность результатов обучения выступает как демотивирующий фактор.**

Обучение работников призвано не только передавать им необходимые знания и развивать нужные рабочие навыки. Оно призвано **4.формировать у них такую систему ценностей, которая в полной мере отвечает организационной стратегии.**

Так президент и основатель компании «Мацусита Электрик» Коносуке Мацусита, создавая корпоративный институт, большое значение в его работе придавал формированию мировоззрения и системы ценностей. Институт для работников, по его задумке, был призван не только давать учащимся требуемые навыки, но и прививать им корпоративные идеалы. Главный урок заключался в следующем: «Вы работаете не на Мацуситу. Вы работаете на себя и на общество. Никогда не забывайте о том, что каждый встреченный вами человек — ваш потребитель».

**Такой «ценностный» подход характерен и для многих крупных корпораций, являющихся лидерами мировой индустрии. Формулирование видения и ключевых ценностей высшим руководством компании - это всего лишь половина дела. Важно передать эти ценности каждому сотруднику компании, сделать так, чтобы каждый сотрудник в своей повседневной работе исходил из этих ценностей. Решить такую задачу позволяет обучение.**

Когда в ходе обучения сотрудникам компании дается возможность взглянуть со стороны на каждодневную деловую практику, они начинают не только лучше понимать стратегию компании, но и свою роль в процессе ее реализации.

Рассказывает И.Е.Дудник, руководитель службы персонала компании «Русьимпорт»

«По нашим наблюдениям, подтвержденным цифрами и фактами, после проведения с торговыми представителями активного тренинга в течение 2-3 дней, объемы продаж возрастают в среднем на 10-15%. Это зафиксированная цифра, на которую мы ориентируемся.

**Тренинг повышает мотивацию людей. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают.** Поэтому торговые представители после тренинга 3-4 месяца находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим мы разрабатываем программу таким образом, чтобы в среднем тренинг

проходил в компаниях примерно один раз в квартал. Этим мы стараемся поддерживать эмоциональное состояние торговых представителей в некотором напряжении».

В компании *Philips* разработали программу развития талантливых сотрудников, начиная с ранних ступеней их карьеры. Успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов посылают в международные центры развития компании, где они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками *Philips*. После того как эта программа была запущена, было проведено исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Глава представительства *Philips* по России и Белоруссии Тон ван Молл считает: **«Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»**.

Рассказывает Наталья Туркулец, директор отдела по работе с персоналом компании *ConocPhillips*:

«Одна из основных мотивационных схем в нашей компании построена на системе долгосрочного планирования карьеры, которая позволяет произвести оценку сотрудника как им самим, так и супервайзером, по 23 важным параметрам (профессиональные знания, понимание бизнеса, умение взаимодействовать с коллегами, умение создавать команду, работать в ней и многое другое). Результат оценки - составление дальнейшего плана развития».

Трудно переоценить мотивирующее воздействие на работников программ, ясно демонстрирующих им возможности профессионального и карьерного роста, существующие в организации. Огромное число компаний во всем мире давно это поняли и активно используют в практике своей работы с персоналом.

В сети магазинов оптовой торговли «МЕТРО» информация о каждом повышении сотрудников обязательно размещается на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

Опыт компании «Русский алюминий» показывает, что программа развития перспективных работников может иметь достаточно высокий мотивирующий эффект.

Опыт лучших компаний

#### **Развитие сотрудников в компании «Русский алюминий»**

Одна из задач службы персонала - оказание помощи работникам компании в преодолении трудностей на пути их профессионального и карьерного роста, выявлении хорошо образованных, честолюбивых, энергичных и инициативных специалистов. Людей, нацеленных на успех, работающих с полной самоотдачей, не останавливающихся на достигнутом, генерирующих новые идеи и постоянно повышающих уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений. ...Для поиска таких людей, создания оптимальных условий, позволяющих раскрыться их таланту, была создана программа «Золотой резерв компании «Русский алюминий»». Цель программы: создание высокопрофессионального, лояльного и мотивированного управленческого звена компании.

Основным критерием отбора было желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен, расти в профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице, зная, что путь к вершине - это не только полоса побед, но и тяжелый труд.

Стать кандидатом в состав «Золотого резерва» может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: ФИО, должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, - это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролизником или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером -

совершенно не важно.

Вполне логично, что среди заявившихся будут и случайные люди, и те, кто направит заявку от скуки, или просто «... а почему бы не попробовать?». Чтобы минимизировать количество таких людей, для всех кандидатов установлен предварительный отбор.

После предварительного отбора начинается следующий этап. Кандидаты (теперь они уже называются резервистами) приезжают в Москву на двухдневную конференцию.

Первый день конференции - встреча с топ-менеджментом Компании. На этом этапе люди практически рождаются заново. Эффект от встречи просто поразительный. Как уже упоминалось выше, «РусАл» - компания новая, и сотрудники заводов, входящих в холдинг, еще не ощущают себя сотрудниками «Русского алюминия». Все они пока сотрудники Братского, Красноярского, Саяногорского, Новокузнецкого алюминиевых заводов, Ачинского и Николаевского глиноземных комбинатов и т.д. Порой у себя на предприятии они не до конца понимают необходимость проведения программы, ее значимость, прежде всего, для каждого из них. И вот когда высший менеджмент компании рассказывает им, что это всерьез и надолго, что необходимо по-новому смотреть на себя и на алюминиевый бизнес, что необходимо постоянно изменяться и двигаться вперед, чтобы не отставать от ведущих мировых производителей алюминия, у людей просто загораются глаза.

Но, как известно, помимо энтузиазма, необходимы еще и знания, и умения, и навыки. Для такого обучения привлекаются тренеры московских тренинговых компаний, которые выезжают непосредственно на предприятия. На первом этапе подготовки у резервистов развивают навыки личной эффективности менеджера: как оптимально организовывать собственную деятельность, как повысить работоспособность, как эффективно управлять собственным временем, как организовывать команду и успешно управлять ей и многое другое, что необходимо в нелегком труде управленца.

По окончании тренинговой подготовки резервисты будут стажироваться, перенимать лучший опыт как на зарубежных предприятиях, так и на предприятиях холдинга. На сегодняшний день в общем списке «Золотого резерва» около 300 фамилий. Все эти люди были участниками московских конференций «Золотого резерва», все общались с топ-менеджментом компании. На учебных площадках предприятий начата тренинговая подготовка резервистов.

Сотрудники предприятий, участвующих в программе «Золотой резерв», отличаются высокой лояльностью, желанием и готовностью проводить изменения и работать по-новому, мобильностью в плане смены места работы.

Также для повышения мотивации сотрудников используется обучение на программах МВА. «Оплачивая получение бизнес-образования, — говорит директор по персоналу «Вымпел Кома», — мы даем менеджеру знания, которые будут способствовать достижению целей компании, предоставляем льготы, повышающие лояльность сотрудника, и одновременно заключаем соглашение, в соответствии с которым менеджер обязан работать в компании в течение года после окончания программы. Таким образом, у «ВымпелКома» появляется дополнительная возможность удерживать наиболее перспективных сотрудников».

## Тема 14. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура, возможно, является самым сильным катализатором, а в случаях неудач – самым большим тормозом в деле реализации стратегических планов, выработанных руководством.

«Организационная культура» – все еще слишком неопределенный термин для описания всего, что лежит за видимой жизнью организации, за поведением людей, их работой, их отношениями и в конечном счете – финансово-экономическими результатами. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем определением, что культура организации — это воплощение отношения работников компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям, которые проявляются в их поведении. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также — в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

**Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством членов организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации.**

Может ли руководство игнорировать культуру своей компании? Распространенный ответ: «Конечно, может, и в большинстве компаний так и делается – и ничего, живут». Но при этом следует иметь в виду, **что культура оказывает свое действие независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет.** Организационная культура является одной из важнейших составляющих работы каждой организации. **Любая организация, реализуя выбранную стратегию, начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые не соответствуют ее культуре, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия же, соответствующие сложившейся организационной культуре, будут приниматься людьми с большей готовностью.** Основные возможности развития для многих организаций лежат именно в области культурной политики. И победы добиваются те руководители, которые могут сделать так, чтобы **организационная культура работала на поддержку и успешную реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании.**

**Организационная культура может и должна быть важным и мощным инструментом при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, -это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.**

Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством, не должно ограничивать себя такими традиционными вопросами, как управление финансами, сбыт и маркетинг, производство и т.п. Эффективность руководства достигается выстраиванием культурных систем, которые будут создавать условия для формирования у работников приверженности своей организации, заинтересованного отношения к делу и такого поведения, которое максимально работает на успешное! Достижение поставленных перед ними целей. Такая культура! Обеспечит полное раскрытие потенциала людей в интересах организации.

### 1. СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГКУЛЬТУРЫ

Ядром оргкультуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации.

Если руководство решило заняться целенаправленным формированием оргкультуры, то в первую очередь придется решить вопросы стратегии, то есть решить, в каком направлении будет двигаться организация, какие задачи решать и при помощи каких средств. Только после этого можно более или менее определенно формулировать те ценности, которые будут отвечать целям организации и которые будут положены в основу культуры фирмы.



Рис. 14-1. Структура организационной культуры.

### 1.1 Ценности

Один из первых образцов системы корпоративных ценностей был создан в США давно, еще в 1940-е годы, Робертом Вудом Джонсоном. «Кредо» генерала Джонсона в слегка измененной форме можно и сегодня увидеть в кабинетах большинства менеджеров фирмы *Johnson & Johnson*.

#### **Кредо компании «Джонсон и Джонсон»**

Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения — справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами - способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения.

Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов.

На первый взгляд, этот документ выглядит несколько претенциозным (не только для того времени, но и для нашего), тем не менее, руководители фирмы и сегодня заявляют, что он помогает им управлять поведением работников.

**Но настоящий интерес к «человеческому фактору» и к роли ценностей, определяющих поведение человека в организации, возник после того, как в США в 1982 г. вышла книга Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках совершенства». Проведя анализ 62 преуспевающих предприятий, авторы пришли к выводу, что преуспевающие предприятия располагали набором четко определенных представлений о ценностях и руководящих принципах. На предприятиях, где дела шли не так блестяще, о ценностях либо вообще не задумывались, либо представления о них не были согласованы с руководящими принципами. Фирмы, представления о ценностях которых исчерпывались достижением производственно-экономических целей, оказывались в худшем финансовом положении. Это открытие привело Питерса и Уотермена к формулированию принципа «ценностного руководства».**

После выхода книги в свет она сразу стала бестселлером, и в 80-е годы прошлого века сотни корпораций во всем мире начали декларировать принципы или ценности, призванные направлять действия их работников. Некоторые из них, вероятно, делали это, просто следуя моде. Другие разрабатывали соответствующие внутрикорпоративные документы, так как считали, что четко определенные принципы и ценности более полезны в условиях быстро меняющегося мира, чем талмуды, содержащие своды правил предписаний и инструкций для персонала.

**Значение ключевых ценностей состоит в определении ориентиров, которые формируют менталитет, желательное рабочее поведение и отношения к своей работе и к организации, способствующие успешной реализации выработанных руководством краткосрочных и долгосрочных планов. Отличительным признаком «работающей» системы ключевых ценностей является ее способность воодушевить людей, находящихся на любом уровне организационной иерархии.**

**Среди основных ценностей различных компаний авторы выявили такие, как: высокое качество обслуживания клиентов, справедливость, внимание к проблемам сотрудников и открытый доступ к информации, стремление к совершенству в своем деле, в своем бизнесе.**

«Даймлер» - «Лучший или никакой». Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. Следствием может быть одержимость качеством и сервисом, которая показалась бы стороннему наблюдателю почти невероятным явлением.

*Walt Disney World:* «Каждую минуту мы должны добиваться, чтобы гости получали удовольствие». Служащим постоянно говорят, что если они счастливы и веселы на работе, то и гости будут чувствовать себя так же. На поддержание этих ценностей направлены воодушевляющие фильмы, дружеские беседы для повышения энтузиазма и семейная



обстановка, которую руководство стремится поддерживать в компании.

*National Semiconductor* избрала тактику низких цен. С этой целью фирма сконцентрировалась на жесткой ценовой политике, функциональной организационной структуре, культуре, опирающейся на цифры, пуританстве и определенной безжалостности к своим работникам, которые за это получили прозвище «силиконовые животные».

Компания *Intel* опирается на инновации. У нее более-менее жесткая оргструктура, а в культуре ценятся взаимодействие коллег, развитие новых технологий и продукции.

*Advanced Micro Devices*: продажи, сервис и качество.

*McDonald's*: качество, чистота, обслуживание и цена.

*Wal-Mart*: добросовестный труд, эффективность и полное удовлетворение запросов покупателей.

*Food Lion* (сеть супермаркетов с бюджетом 3 миллиарда долларов): трудолюбие, простота и умеренность.

*General Electric*: самое лучшее в мире обслуживание потребителя.

Сегодня многие компании формулируют свои ключевые ценности значительно более подробно.

Опыт лучших организаций

### **Основные ценности Ford Motor Company**

Для успеха нашей компании основными являются следующие ценности:

**Люди** - Наши люди - источник нашей силы. Они обеспечивают интеллектуальный потенциал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями являются вовлеченность (заинтересованность) и командная работа.

**Продукция** - Наша продукция - это конечный результат наших усилий (нашей работы), и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.

**Прибыли** - Прибыль - это результирующий показатель того, насколько эффективно мы удовлетворяем потребности наших клиентов в самой лучшей продукции. Прибыль нужна для того, чтобы выживать и расти.

Особенно велика роль культуры при подготовке и проведении организационных изменений - перестройки деятельности организации, когда требуется напряжение сил всех работников. Ключевым вопросом при этом будет следующий: сможет ли руководство найти такие ценности, которые воодушевят работников и заставят их работать с полной отдачей сил?

### **Миссия как высшая цель организации**

*Когда в товарищах согласья нет, на лад их дело не пойдет,*

*И.Л. Крылов*

Характерной для большинства российских предприятий является ситуация, когда представители управленческой команды имеют существенно различающиеся представления о целях своей организации. Вот, к примеру, только часть ответов на вопрос: «Каковы основные цели вашей организации?», которые дали руководители завода «Химпласт» в г. Саянске:

- получение прибыли;
- выплата зарплаты;
- обеспечение производства;
- сбыт продукции;
- расширение ассортимента;
- погашение долгов;
- бесперебойная работа;
- выпуск качественной продукции;
- увеличение объемов реализации выработанной продукции;
- собрать долги с торговли;
- строгий учет.

Можно видеть, что разные руководители по-разному понимают основную цель своего

предприятия. Это ведет к различиям в установлении приоритетов в работе: кто-то в работе основной упор делает на качество, кто-то на ассортимент, кто-то на сбыт. Один рвется в облака, другой пятится назад, а третий тянет в море.

Важно понимать, что для того, чтобы организация успешно двигалась в направлении поставленных целей, все работники должны «тянуть» в одном направлении. **Важно определить единое направление усилий и общие цели.** Эту задачу решает определение миссии организации.

**Миссия - это убеждения и принципы, разделяемые персоналом компании.** Миссия для организации — это по сути то же самое, что смысл жизни для человека. Определить смысл своей жизни для многих людей - очень трудная задача, таким же трудным делом является формулирование миссии организации. Миссия, которую знают и разделяют работники компании, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.

Опыт лучших компаний

**Миссии ведущих компаний**

"Сделать людей счастливыми" - Walt Disney

"Дать женщинам неограниченные возможности" - Mary Kay Cosmetics

"Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым" - Wal-Mart

"Помочь ведущим корпорациям и правительствам добиться еще большего успеха" McKinsey & - Company

"Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества" - Sony

Разные организации по-разному подходят к формулированию своей миссии. В некоторых случаях предлагаются весьма сжатые формулировки стратегической миссии, в других случаях они довольно подробны и структурированы. Да и, на самом деле, далеко не каждая организация дорастает до формулировки своей миссии.

**Миссия предназначена для решения следующих основных задач.**

**1. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).**

**2. Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.**

**3. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.**

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения.

Один из ведущих консультантов, автор многих бестселлеров по управлению, Дж. Коттер, предложил следующие принципы формирования видения (миссии).

**1. Видение должно быть простым.**

**2. Для убедительности и развития понимания необходимо использовать метафоры, аналогии, примеры — все то, что упрощает понимание и помогает достигать точности передачи идеи и ее интерпретации.**

**3. Использовать как можно большее количество коммуникативных каналов для передачи видения заинтересованным людям.**

**4. Постоянно повторять основные идеи до достижения полного взаимопонимания.**

**5. Не противоречить себе, не допускать расхождения между словом и делом.**

**6. В случае проявления непоследовательности в проведении программы обязательно детально и своевременно объяснять людям причины. Иначе можно потерять доверие и заинтересованность персонала.**

Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Они являются вехами на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

### **1.2 Система отношений**

На основе ценностей и приоритетов, которые формируются у работников в процессе работы в организации, у них закладывается и система отношений к различным аспектам их работы: отношение к руководству, к коллегам, к труду, к собственному профессиональному развитию, к клиентам, к улучшениям в работе и др. В совокупности эта система отношений и формирует то, что мы называем менталитетом - отношение к работе, которое доминирует у большинства персонала организации.

### **1.3 Нормы, правила поведения**

Нормы и правила поведения устанавливают требования к тому, какое отношение к работе и какой тип поведения является приемлемым для организации. Обычно такие требования зафиксированы в правилах внутреннего трудового распорядка или других документах, регламентирующих поведение работников.

Приведем пример такого документа.

#### **Кодекс трудовой этики работников торговой компании**

Наша Торговая компания разворачивает в городе сеть первоклассных супермаркетов. Наши супермаркеты - это новые возможности выбора, новые предложения качественных товаров и услуг для широкого круга потребителей.

Только люди, работающие в компании, способны обеспечить ее успех и достижение поставленных целей. Компания стремится в своей деятельности максимально учитывать интересы своих работников и чувствует свою ответственность перед людьми, работающими в разных ее подразделениях. Каждый рассматривается как личность, достоинство и заслуги каждого работника не остаются незамеченными.

КОДЕКС создан для того, чтобы ясно и просто сформулировать принципы работы и поведения тех, кто приходит работать в Торговую компанию, а значит - разделяет цели и задачи, стоящие перед компанией. Вот эти принципы:

- В своей работе мы исходим из того, что мы несем ответственность перед нашими покупателями за качество предлагаемых товаров и уровень обслуживания. Наши товары и наше обслуживание должны быть только самого высокого качества.

- Мы можем быть удовлетворены своей работой лишь при том условии, если наши клиенты будут приходить к нам снова и снова, чтобы приобрести наши товары и получить удовольствие от хорошего обслуживания.

- Мы постоянно боремся за снижение наших издержек для поддержания на должном уровне конкурентоспособности наших товаров и услуг, для поддержания разумных цен.

- На каждом рабочем месте мы отвечаем за всю компанию, ибо по любому из нас судят обо всех, кто работает в Торговой компании.

- Мы стремимся быстро и точно выполнять все просьбы клиентов, доброжелательно отвечать на их вопросы.

- Мы уверены в том, что, работая вместе, вносят свой вклад в достижение целей компании, мы создаем себе гарантированные рабочие места сегодня и в будущем.
- Мы можем свободно выражать свои мысли и вносить предложения, ибо недомолвки и ложь подобны ржавчине, которая разъедает коллектив изнутри.
- Все, чем мы пользуемся, так или иначе работает на наше благосостояние. Поэтому мы бережно относимся к товарам, инвентарю и оборудованию.
- Мы готовы экспериментировать с новыми идеями и учимся на неудачах. Каждый имеет право на ошибку, важно лишь не повторять уже допущенные ошибки.
- Мы понимаем, что увеличение размеров оплаты нашего труда находится в прямой зависимости от того вклада, который мы вносим в увеличение доходов, получаемых компанией.
- Если мы действуем в соответствии с этими принципами, то не только каждый работник, но и компания в целом смогут получить хороший доход.

В компании *Media Arts Group* внутрикорпоративный свод правил вывешен на корпоративном сайте. В его написании участвовали первое лицо, PR-отдел и служба персонала. Правила представлены для персонала в довольно шуточной форме. Они не навязываются, а просто культивируются в свободном режиме, формируют атмосферу в компании. Считается нормальным следовать им. Например, в нашей компании принято называть всех на "ты" и по имени; не стучать в кабинет, где сидит больше двух человек, а если там двое и меньше, то стучать, и т. д.

Но не только официально зафиксированные правила определяют поведение сотрудников организации. Существуют и неписанные нормы, которые могут оказывать заметное влияние на производительность труда работников, на их отношение к своей работе, к руководству и многим другим аспектам труда в организации. Вспомните хотя бы классические Хоторнские исследования, в которых было показано, что групповые нормы могут сдерживать рост производительности труда (глава 2).

В *Walt Disney World* уже много лет используют учебники и стенды с правилами поведения для сотрудников. Вот несколько правил.

Во-первых, мы всегда сохраняем дружескую улыбку как среди I гостей, так и в общении друг с другом.

Во-вторых, мы используем дружелюбные формулы вежливости. Фразы «Можно вам помочь?», «Спасибо», «Удачного дня», «Хорошо вам провести оставшееся время!» и многие другие являются частью нашего ежедневного рабочего лексикона.

Правила поведения для работников пытаются сформировать особое отношение у сотрудников как к своей работе, так и к посетителям, и друг к другу. Постоянно подчеркивается, что сотрудники «находятся на сцене», «Вас приняли играть роль, а не выполнять работу, - записано в руководстве для новичков, - наши Зрители - это Гости, а не посетители... а мы как члены актерской Группы - *Хозяева* и *Хозяйки*». При этом все новички знают, что ярлык «Диснейленд» имеет подтекст несерьезности и искусственности, и полная уверенность в значительности Диснейленда будет таким же отклонением от нормы, как и полное ее отрицание.

Мэри Кей Эш, основательница *Mary Kay Cosmetics*, требовала, чтобы ее продавцы излучали энтузиазм. Они должны произнести «клятву энтузиазма» и спеть песню «У меня есть энтузиазм а-ля Мэри Кей». Люди, неспособные следовать данному правилу, не удерживаются в компании. Так, одна студентка, работавшая консультантом в *Mary Kay Cosmetics*, уволилась оттуда, потому что считала, что правила были глупыми: «Я не могла заставить себя выглядеть достаточно счастливой и преисполненной энтузиазма».

**В организациях, нацеленных на развитие и инновации, важны нормы, регулирующие согласие с чужим мнением, определяющие отношение к спорам и защите собственной точки зрения. Во многих организациях спорить на людях считается невежливым. Все противоречия согласовываются наедине. А корпорация *Intel*, > наоборот, проводит политику «конструктивной конфронтации», которая побуждает**

**работников прямо выражать свое несогласие, если они считают правильным иное решение, другой подход и т.п.**

Однако руководящие принципы и взгляды высшего руководства порой очень сильно отличаются от повседневных взглядов и норм тех, кто находится на более низком уровне подразделения или организации. Первые отражают убеждения высшего руководства о том, как должны обстоять дела. Последние определяют, как дела, делаются на самом деле.

**Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (табл.7-1).**

### **Примеры позитивных и негативных ценностей**

#### ***Позитивные ценности***

- Работа может быть выполнена только на отлично
- В споре рождается истина
- Интересы потребителя превыше всего
- Успех компании - это мой успех
- Работа в компании - это возможность творчества самореализации
- Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе
- Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель

#### ***Негативные ценности***

- Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
- Ты начальник - я дурак, я начальник - ты дурак
- Не высывайся
- Хорошо работать - это не самое главное в жизни
- Покупатели (клиенты) - случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе
- Всю работу не переделать

### **1.4 Внешние проявления культуры**

Хотя считается, что культуру организации нельзя потрогать руками, **она всегда проявляется во вполне материальных вещах, таких как специфический язык, используемый членами организации, манера одеваться, вести себя и т.п.** Часто о характерных особенностях организационной культуры мы будем судить не по ценностям, представленным в красочных буклетах, в плакатах, развешанных в компании, а по реальному поведению сотрудников, руководителей, по тому, что они говорят, как они ведут себя, как они взаимодействуют друг с другом.

**Рассмотрим следующие «материальные» проявления культуры:**

- фольклор;
- герои организации;
- язык;
- внешний вид и одежда;
- традиции, церемонии и ритуалы.

Герои организации

**Ценности, как правило, передаются не путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются, распространяются и культивируются в неформальном общении.**

**В любой организации есть свой фольклор. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.**

Культурные ценности реализуются в поведении и работе людей, и люди являются носителями культурных ценностей. Вот почему и для понимания сложившейся культуры

организации, и для формирования желательной культуры важно найти работников, проявляющих нужное отношение к делу, к организации, к руководству, к коллегам и потребителям. Когда говорят о «героях», имеют в виду сотрудников, не только добившихся выдающихся результатов в работе, но и демонстрирующих нужное поведение, отвечающее ключевым ценностям организации.

Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость успеха,
- дают образцы для подражания,
- устанавливают стандарты работы,
- мотивируют исполнителей,
- укрепляют чувство приверженности.

Опыт лучших организаций

### **Герои Armstrong International**

Дэвид Армстронг, президент компании Armstrong International, начал с активной охоты за историями. Он требовал и просил других делать то же самое...и награждал, если они это делали.

Истории вроде: девушка... работающая без контроля на грузовом терминале в 3 часа ночи ... прошедшая ради клиента лишнюю милю. Или: пожилой сотрудник в бухгалтерии, без посторонней помощи блестяще разобравшийся в запутанной ситуации... и сохранивший для фирмы ключевого клиента.

Армстронг систематизировал эти истории и развесил их на стенах - наряду с портретами героев - по всему предприятию. Затем переработал истории во «внутреннее руководство». Единственное в его компании. «Руководство по работе» Армстронга - это книга рассказов: хроника того, «Что мы делаем, чтобы наилучшим образом служить нашим покупателям, сослуживцам и поставщикам».

**В качестве героев историй, имеющих хождение во многих компаниях, выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты, отвечающие интересам организации.** Так, на фирме «Фрито-Лэй» рассказывают истории о людях, которые с огромным трудом пробивались через грязь и снежные заносы, под дождем и градом для того, чтобы выполнить заказы по доставке картофельных чипсов в магазин, чтобы поддержать 99,5%-ный уровень доставки заказов (то есть срыв всего лишь одного заказа из двухсот) - предмет особой гордости и источник успеха «Фрито».

### **Говорит Роберт Стоун, агент по изменениям в Министерстве обороны США:**

*«Некоторые ищут, что идет не так, и пытаются исправить это. Я же ищу, что идет правильно, и пытаюсь отталкиваться от этого».*

*«Идите. Смотрите. Увидьте потрясающие конкретные образцы нового пути... созданные людьми вроде вас. Пойдите и создайте собственную версию (только еще энергичнее). Видите: это осуществимо!»*

В Microsoft рассказывают истории про сотрудников, чье горение на работе приводило к тому, что они не уходили с нее и ночевали под столом в своем офисе. Часто героями являются сотрудники, сделавшие головокружительную карьеру или быстро разбогатевшие благодаря работе в данной организации.

Главным героем историй в «Майкрософт», конечно же, является Билл Гейтс. «Билл никогда не спит. Он постоянно ищет новые источники дохода, даже если уже существующие продукты привлекают полноводные денежные реки».

Сам Билл поощряет анекдоты о себе и своей компании.

### **Анекдоты от Microsoft**

Если вы застрянете в лифте с Тимоти Макваем, Саддамом Хусейном и Биллом Гейтсом, имея

всего две пули в пистолете, в кого надо выстрелить?

В Билла два раза. Второй раз просто для верности.

\*\*\*

Вызвал к себе Бог Билла Клинтона, Бориса Ельцина и Билла Гейтса и сказал им, что ему очень не нравится то, что происходит в нашем мире. А поскольку все так плохо, он истребит Землю через три дня. Каждому из троих позволено вернуться назад на Землю и рассказать об этом своим ближним.

Билл Клинтон собрал совещание.

-У меня для вас есть две новости - хорошая и плохая. Сначала хорошая - Бог существует. Плохая новость -он собирается уничтожить Землю через три дня.

Борис Ельцин вернулся и в обращении к народу сказал:

-У меня есть две новости - плохая и очень плохая. Во-первых, Бог существует. Во-вторых, он собирается уничтожить Землю через три дня.

Билл Гейтс вернулся и сказал своему персоналу:

-У меня есть две новости - хорошая и очень хорошая. Во-первых, Бог считает меня одним из трех самых важных людей в мире. Во-вторых, вам не надо исправлять баги в Windows-95.

\*\*\*

На автомобильной выставке Гейтс сравнивает компьютерную индустрию с автомобильной промышленностью: «Если бы *General Motors* следил за технологиями так же, как компьютерная индустрия, мы бы все ездили на автомобилях по двадцать пять долларов, которые проезжают тысячу миль на одном галлоне бензина».

Менеджер из *General Motors* парировал: «А вы бы хотели, чтобы ваш автомобиль ломался два раза в день?»

Автомеханик, стоявший рядом, заметил: «Я, конечно, хотел бы, чтобы мой автомобиль вообще не ломался, а если бы и ломался, то чтобы его можно было исправить, просто закрыв все окна, выйдя из него на пару секунд, запустить его заново и открыть все окна.

\*\*\*

Проходит соревнование по гребле между *Microsoft* и *IBM*. *Microsoft* выиграл гонку, поэтому группе специалистов *IBM* предлагалось найти причину проигрыша. Комитет обнаружил, что на лодке *Microsoft* семь человек гребет, а один командует. В команде *IBM* семь человек командует, а один гребет. Группа специалистов *IBM* сделала вывод: гребцу следует прилагать больше усилий.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться из уст в уста истории не только про настоящих героев, добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

### 1.5. Язык

**Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива.** К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти что иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Сюда же можно отнести и **форму обращения сотрудников друг к другу.** Так, в некоторых организациях, подчеркивающих демократичность отношений, все сотрудники включая руководителей обращаются друг к другу **по имени и на «ты»**, в некоторых - по отчеству и на «ты», в некоторых - **по имени- отчеству** независимо от возраста. Иногда бывает достаточно услышать, как люди обращаются друг к другу, чтобы понять, с организацией какого типа мы имеем дело.

### 1.6. Требования к внешнему виду и одежде

**Культура организации проявляется также и в том, как выглядят ее сотрудники,**

как они одеваются, как причесываются, каковы требования к макияжу и т.п.

**Организации бывают:**

**1. Жестко регламентированные**

**2. Не регламентированные.**

**3. Смешанные (напр. один день в неделю в свободной одежде).**

Некоторые организации очень жестко регламентируют требования к внешнему виду сотрудников. Например, в *Walt Disney Enterprises* на работу могут попасть только белокожие юноши и девушки, которым чуть за двадцать, с чистой кожей, выше среднего роста и худощавые, с хорошими зубами, с хорошей осанкой. Усы и борода, длинные волосы, замысловатой формы очки и серьги запрещены для мужчин, а девушки не должны начесывать волосы, не должны носить модных украшений и не пользоваться яркой косметикой. Все сотрудники должны выглядеть аккуратно и подтянуто, униформа должна быть опрятной, обувь - начищенной, а настроение - всегда приподнятым, при этом на лице должно быть выражение собственного достоинства: никакого плохого настроения или пошлой вульгарности в Диснейленде.

Для организаций, предъявляющих еще более высокие требования к сервису, внешний вид обслуживающего персонала является одним из условий эффективности бизнеса. Детально прописанные требования к внешнему виду вытекают из высочайших стандартов обслуживания

Во многих организациях жесткие требования к официальной одежде сочетаются с разрешением один день в неделю - в пятницу - приходить в более свободной одежде (обычно это джинсы). А сотрудники банка *BankAtlantic* в городе Форт-Лодердейл (США) по пятницам приходят на работу в красном. И каждому клиенту, который тоже явится в красном, вручают небольшой сувенир - ручку с логотипом, козырек от солнца или тарелку-фрисби. Это один из нескольких веселых ритуалов, принятых в солидном финансовом учреждении. Служащие *BankAtlantic* очень дорожат своей шуточной культурой.

Многие компании никак не регламентируют, как должны выглядеть сотрудники, и все же обычно у людей есть представление о том, что уместно, а что неуместно надевать на работу.

### **1.7 Традиции, церемонии и ритуалы**

**Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Например, уже упоминавшиеся нами пышные церемонии награждения лучших работников.**

Такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, торжественные проводы на пенсию, награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п. были широко распространены в СССР. **Общий смысл той идеологии, которой подчинялись все эти акции, - показать заботу предприятия о «человеке труда».** И хотя опыт, накопленный в те времена, подзабыт (во многом и из-за формального отношения, являвшегося прямым следствием идеологического давления), однако руководители многих предприятий все чаще говорят о том, что хорошие традиции надо возрождать.

Выделяют следующие типы организационных церемоний

**Виды организационных церемоний и решаемые задачи**

| <b>Тип церемонии</b>  | <b>Пример</b>  | <b>Решаемые задачи</b>                                      |
|-----------------------|--|---|
| Церемонии продвижения | Торжественное вручение дипломов по завершении базового обучения, переподготовок и т.п.<br>Вступление в новую должность | Обеспечивают вхождение в новую роль, фиксируют новый статус |
| Церемония             | Объявления на заседании о  | Повышают эффективность                                      |



|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| обновления            | делегировании полномочий  | социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства                   |
| Церемония посвящения  | Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников | Формируют чувство причастности к организации, приобщают ее к ценностям                    |
| Церемония проводов    | Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых          | Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение        |
| Церемония перехода    | Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность коллективу       | Отмечают изменение статуса, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней |
| Праздничные церемонии | Торжества, связанные с юбилейными датами, другими событиями в деятельности организации    | Формируют чувство причастности к организации  |
| Обряды единения       | Совместные мероприятия с участием высших руководителей                                    | Подчеркивают общность интересов всех звеньев иерархии                                     |
| «Имиджевые» церемонии | Торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации  | Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде                |

Сейчас российские компании особенно остро ощущают необходимость в восстановлении и активном использовании таких традиций, которые направлены на повышение приверженности работников своей организации, на создание чувства общности интересов персонала и руководства, на повышение заинтересованности работников в процветании компании, на формирование установок качественной и высокопроизводительной работы.

Кстати, традиции и ритуалы не обязательно должны быть формальными и «серьезными». В традициях компании могут быть розыгрыши сотрудниками друг друга или особые развлечения. Так, сотрудники *Microsoft* не только работают по восемьдесят часов в неделю, они любят и развлекаться. Мы уже рассказывали о розыгрышах, которые ожидают сотрудников, вернувшихся на свое рабочее место после отпуска. Еще они играют в хоккей в коридорах, играют на музыкальных инструментах на работе, украшают рабочие места по своему вкусу.

В компании *IDEO* (среди ее разработок -оптическая компьютерная мышь для *Apple Computer* и стоячий тубик для зубной пасты для *Procter & Gamble*) тоже играют в футбол в коридорах, а еще там устраивают гонки на офисных стульях на колесиках вокруг здания, где расположена штаб-квартира компании.

## 2. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует ли где-нибудь организация без культуры, так сказать, «бескультурная» организация? Можно ли представить себе такую организацию, где не сложилось никаких правил, норм поведения, ожиданий и ценностей, определяющих поведение ее членов? Ответ будет однозначным - нет. **Организационная культура складывается независимо от того, занимается руководство ее формированием или нет.** Вопрос состоит только в том,

поддерживает ли сложившаяся в организации культура ее эффективную работу или, напротив, тормозит, являясь серьезным препятствием в реализации поставленных стратегических целей.

Если руководство хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать успеху организации, то это дело нельзя пускать на самотек. Успеха не добиться, если его не готовить. **Успех в первую очередь приходит к тем компаниям, которые уделяют большое внимание своим сотрудникам и формированию у них настроя на высокие рабочие результаты и поддержку целей организации.**

Для построения оргкультуры, которая поддерживала бы разработанную стратегию, руководство должно определять ряд шагов:

- **Определите стратегические цели организации. Сформулируйте краткосрочные цели и основные действия, которые необходимо совершить для их достижения.**

- **Проанализируйте доминирующие в организации ценности и нормы. Для этого обратите внимание на то, что, по мнению людей, от них ожидают их коллеги и начальство и что поощряется на самом деле. Отыщите нормы, которые всеми принимаются и строго соблюдаются.**

- **Установите, какие нормы из тех, что доминируют в организации, препятствуют успешному осуществлению работниками их основных профессиональных функций.**

- **Разработайте программы, которые сформируют и поддержат желаемые нормы поведения, способные оказать положительное влияние на успешную реализацию профессиональных функций сотрудников.**

**Формирование оргкультуры начинается с действий руководства в отношении персонала.** Как может практика управления поддерживать ключевые ценности организации, чтобы эти ценности были приняты персоналом и начали оказывать влияние на поведение работников? Вот несколько примеров действий по формированию оргкультуры в зависимости от целей организации.

- **Надежность и качество.** Все подсистемы управления должны быть направлены на обеспечение надежности и качества выпускаемой продукции. **Информирование персонала, пропаганда высоких стандартов качества, оценка рабочих результатов и система морального и материального стимулирования – все должно быть направлено на обеспечение высокой надежности и качества.**

- **Ответственность.** Для того чтобы культивировать у работников организации высокий уровень ответственности, недостаточно ограничиваться призывами и декларациями. Руководителям следует шире использовать в своей работе делегирование полномочий, привлечение работников организации к подготовке и принятию решений, уход от мелочного бюрократического контроля, предоставление больших возможностей для самоконтроля и т.п.

- **Творчество и инициатива.** Поощрение проявлений творчества и инициативы среди работников может быть реализовано через проведение конкурсов на лучшее предложение, формирование целевых групп из инициативных работников для решения наиболее острых или перспективных проблем, личное участие представителей высшего руководства во всех основных мероприятиях, направленных на развитие творчества и инициативы у работников организации.

- **Инновации.** Для того чтобы культивировать у работников желание участвовать в процессе инноваций, в организации следует поддерживать соответствующие отношения между руководителями и подчиненными: поощрение принятия риска, право на ошибку, отсутствие наказаний за неудачу, широкий обмен информацией, поиск идей за пределами компании, стимулирование работников к постоянному повышению квалификации.

Чтобы добиться принятия людьми ключевых ценностей и повышения готовности демонстрировать пропагандируемые образцы поведения в организации, не только должны создаваться благоприятные условия, но и следует обеспечить их поддержку в рамках действующей

системы управления.

Для формирования организационной культуры, способствующей поддержке выработанной руководством стратегии со стороны персонала, недостаточно ограничиваться лишь пропагандой соответствующих ценностей среди персонала, призывами или разовыми акциями. **Значительно большее влияние на работников оказывает то, что эти ценности поддерживаются действующей в организации управленческой практикой,** тем, как руководитель взаимодействует со своими подчиненными. **Практика управления - это то, с чем работники сталкиваются ежедневно. Это один из наиболее мощных рычагов среди тех, которые могут быть использованы для закрепления желательного рабочего поведения и отношения к делу.**

**Стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения сложившегося у них ранее отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации.** Повсеместно приходится видеть ситуацию, когда руководство организации реализует выработанные стратегии, фактически игнорируя сложившуюся культуру. Так как ничего ужасного при этом не происходит, в этом никто не видит большой беды. Предприятие не взлетело на воздух, люди продолжают работать, предприятие отгружает готовую продукцию - все идет как всегда. Однако культура оказывает свое действие на работу организации независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Культура, в которой не закреплены ценности, образцы поведения и приоритеты, необходимые для успешной реализации организационной стратегии, - словно ржавчина, которая день за днем будет все больше разъедать организацию.

В некоторых случаях целесообразно изменять стратегию так, чтобы она больше соответствовала существующей культуре. Такой путь можно выбрать, когда происходит слияние двух организаций с различающимися культурами.

В какой ситуации руководству следует начать серьезную работу по изменению культуры для приведения оргкультуры в соответствие с разработанной стратегией? Эта ситуация возникает тогда, когда руководство, разрабатывая стратегии развития бизнеса при реальной угрозе для существования организации в условиях высококонкурентной среды, ясно понимает, что сложившаяся культура не соответствует новым задачам, стоящим перед организацией.

Культура является решающим фактором развития и поддержания у персонала настроя на высокие результаты в работе и приверженность организации, что особенно характерно для преуспевающих фирм.

Джон Ван Манен, бывший служащий Диснейленда, сам знавший всю его «кухню» изнутри, пишет: «В Диснейленде платят немного; наблюдение за служащими - деспотическое и пристальное; условия работы беспорядочные, работа требует минимального интеллекта и рассудительности, но предусматривает почти фанатичную жертвенность и преданность. И все же эта работа привлекает особо талантливых людей, чья квалификация говорит о способностях, далеко превосходящих те, которые требуются от полицейского, регулирующего уличное движение в Диснейленде, комплектовщика людей при посадке в аттракцион, администратора очередей, человека для нажатия кнопок. Весь Диснейленд охвачен культурой, которая запущена в обращение руководством. Существует множество очагов сопротивления. Тем не менее, ... подобно тому, как ласточки возвращаются на родину, многие сезонные рабочие ждут с нетерпением своего возвращения в парк в следующем сезоне».

Главный критерий эффективности изменений оргкультуры - это то, в какой степени реализуемые изменения будут способствовать достижению целей компании. Томас Уотсон-младший, обобщая опыт *IBM* в книге «Бизнес и его верования», которую он целиком посвятил проблеме ценностей, пишет: «...Я считаю, что настоящая разница между успехом и неудачей в корпорации восходит к вопросу, хорошо ли организация раскрывает способности своих сотрудников и направляет их творческую энергию... Я считаю, что

философия основ, дух и энергия организации играют гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и синхронность действий».

#### **Методы формирования культуры, способствующей высокой мотивации персонала**

Если организационная культура может быть сформирована, то должны **существовать и методы ее поддержания и укрепления**. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для формирования желательной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

**Поведение руководителя.** Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать этой ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

**Заявления, призывы, декларации руководства.** Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании». Осведомленность, запоминание и понимание - этого результата добиться невозможно, не используя заявления и призывы, которые руководство вновь и вновь обращает к персоналу.

**Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.** Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. "Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками," - услышал он от президента компании.

**Обучение персонала.** Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

**Критерии, лежащие в основе назначений и продвижений по службе.** Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих вразрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

**Система стимулирования.** Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

**Критерии отбора в организацию.** Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы

поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры? Ответ очевиден. Не только профессионализм, но и способность разделять действующие в организации ценности и руководствоваться ими становится важным критерием при отборе новых работников.

**Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций.** Об этом уже было сказано, но хочется еще раз подчеркнуть, что формирование и поддержание оргкультуры - это не только система "воспитательных" мер, но одновременно и отражение философии и практики управления.

**Организационные ритуалы, традиции, правила и порядки.**

Всем понятно, что организационная культура закрепляется и транслируется в ритуалах, традициях и порядках, действующих в организации. Но особое внимание здесь следует обратить на опасность даже разовых отступлений от заведенного порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и приверженность персонала целям организации.

**Широкое внедрение корпоративной символики.** Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Подведем итог рассмотрению темы «Культура организации».

1. Организационная культура - это тот климат, сложившийся в организации, который определяет мысли и поведение людей. Этот климат складывается в любой организации, независимо оттого, хотим или не хотим мы его замечать.

2. Эффективное управление мотивацией работников нас интересует не само по себе, а в связи с ростом их рабочих результатов, повышением конкурентоспособности организации и успехам и в реализации корпоративной стратегии.

3. Организационная культура занимает важнейшее место среди тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию персонала.

4. Более глубокое проникновение в суть такого явления, как организационная культура, способствует не только лучшему пониманию факторов, усиливающих трудовую мотивацию персонала, но и увидеть демотиваторы - то есть вещи, способные убить в людях желание напряженно работать, добиваться новых рубежей в своей профессиональной деятельности.

5. В организации может сложиться культура, тормозящая развитие или препятствующая реализации выработанной стратегии.

6. Культурой организации можно управлять, и рассмотренные в данной главе методы дают достаточно подсказок, чтобы перейти от пассивного созерцания сложившегося в организации климата к активному управлению им.

## ГЛАВА 15. МОТИВАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО

**Хороший руководитель - это человек, который может воодушевить своих подчиненных на напряженную работу для достижения намеченных целей.** В принципе у любого руководителя имеется достаточно возможностей для того, чтобы пробудить в человеке искреннее стремление к хорошей работе. **Главными инструментами воздействия на работников, которые дает статус руководителя, являются приказы, распоряжения, контроль, право поощрять, наказывать и решать вопросы назначений и перемещений сотрудников.**

Арсенал средств, которыми располагает лидер, значительно шире. Если менеджмент имеет дело преимущественно с управлением, распределением ресурсов, организацией процесса достижения намеченных целей, то лидер имеет дело больше с постановкой целей перед подчиненными и с процессом эффективного осуществления изменений. Он способен добиться от подчиненных высокой отдачи даже тогда, когда возможности стимулировать их достойной зарплатой ограничены. **Лидер мотивирует, воодушевляет, стимулирует развитие у своих последователей проявление самостоятельности, инициативы, изобретательности, ответственного и заинтересованного отношения к порученному делу.** Талант лидера определяется его способностью эффективно воздействовать на мотивацию людей, вызывая у них искренний энтузиазм в отношении поставленных перед ними задач.

Все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен лидерский потенциал их руководителей. При этом мы имеем в виду не только топ-менеджмент, но и руководителей среднего звена, и линейных руководителей. **Конкурентоспособность организации зависит не только от того, насколько правильные решения принимает руководство компании, но и от того, как эти решения воспринимаются сотрудниками, в какой мере они будут готовы вносить улучшения и уточнения в эти решения, какой настрой они будут демонстрировать при воплощении этих решений в жизнь.** Рассматривая проблему конкурентоспособности американских компаний, один из ведущих американских специалистов по управлению, Дж. Кот-тер, указал, что корень этой проблемы лежит именно в лидерстве: «Большинство современных американских компаний страдает от избытка менеджмента и нехватки лидерства».

Проблемы лидерства очень остро стоят и перед российскими компаниями. Сегодня многие российские компании сталкиваются с одними и теми же проблемами: низкая приверженность сотрудников своей организации и отсутствие у них инициативы, неготовность проявлять самостоятельность в работе. По сути дела это те проблемы, которые должны решаться лидерами. При этом компании, которые занимают передовые позиции в российской экономике, не являются исключением. Так, например, в компании «Вымпелком» было проведено исследование, которое показало, что процент сотрудников, абсолютно безразличных к происходящему в компании, довольно высок. При таком уровне мотивации, считает Александр Изосимов, генеральный директор «Вымпелкома», двигаться вперед очень сложно.

Решить задачу повышения конкурентоспособности, являющуюся для большинства российских компаний приоритетом номер один, без развития лидерского потенциала руководителей всех уровней вряд ли возможно.

### 1. ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЛИДЕРОВ

Хотя слово «лидер» мы слышим не реже, а может быть и чаще, чем слово «мотивация», тем не менее на вопрос: «Кто такой лидер?» часто не удается получить вразумительного ответа. Поэтому прежде чем переходить к рассмотрению рычагов воздействия на мотивацию подчиненных, имеющих у лидеров, рассмотрим сначала, что же отличает сильных лидеров.

**Сильных лидеров характеризуют следующие особенности.**

**1.Способность передать свое видение.** В первую очередь у лидера должно быть четкое представление о целях, стоящих перед организацией, рабочей группой, и способах их достижения. Не менее (а может быть, и более) важна способность лидера передать свое видение последователям и воодушевить их на реализацию намеченного.

Известная речь Мартина Лютера Kinga «У меня есть мечта» -пример того, как видение способно вдохновить людей на достижение цели. Вот маленький отрывок из нее: «У меня есть мечта, что в один прекрасный день нация поднимется и поймет... что все люди созданы равными... С этой верой мы сможем проложить себе дорогу с горы отчаяния на скалу надежды. Эта вера поможет нам работать вместе, молиться вместе, отстаивать свободу вместе, зная, что наступит день нашего освобождения».

Рассматривая примеры многих выдающихся предпринимателей, которых можно с полным правом назвать лидерами, мы всегда отмечаем их способность воодушевить, зажечь, вдохновить людей на самоотверженный труд. И, как правило, чувство воодушевления не связано с обещанием денег, чаще это ощущение возникает от понимания величия целей, поставленных лидером перед последователями, и желания внести свой вклад в их достижение.

Точно то же самое происходит и в мире бизнеса. Опыт многих успешных предпринимателей показывает, что для того чтобы добиться успеха, им поначалу приходилось проходить через ряд поражений, разочарований и трудностей. Ко многим успех приходил далеко не с первой попытки, но лидеры сражаются за него и в конце концов добиваются своего.

**Говорит Рей Крок, основатель империи Мак-доналдс**

«Ничто в мире не заменит упорства.

Это не может быть талант; нет ничего более распространенного, чем неудачники с большим талантом.

Это не может быть гений; непризнанный гений - почти притча во языцех.

Это не может быть образование; мир полон образованных никчемных людей.

Лишь упорство и решительность всемогущи».

В Чикагском университете в 90-х годах было проведено исследование, в ходе которого были опрошены двадцать людей, добившихся выдающихся успехов в самых разных областях: спорте, науке, искусстве. Кроме того, исследователи проследили их жизненный путь и взяли интервью у членов их семей и наставников (учителей, тренеров). Данные, полученные из этих источников, подтвердили, что к успеху всех этих людей привели не исключительные способности и талант, а высокая настойчивость, напористость и желание добиться своего.

Стремление быть первым, настойчивость в достижении намеченных целей. Стойкость, умение не сдаваться в случае неудачи и предпринимать новые попытки, конечно же, не гарантирует успеха, однако без этого выжить в современных условиях жестокой конкуренции невозможно. Помните сказку о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной? Одна из них перестала барахтаться и утонула, а другая билась за жизнь до последнего - и победила обстоятельства. Жидкая сметана стала твердым маслом, и лягушка смогла выскочить из кувшина.

Опыт лучших компаний

**2.Способность организовать командную работу.** Умение сплотить вокруг себя единомышленников, организовать людей так, чтобы добиться высоких результатов в совместной работе, общими усилиями воплотить намеченную цель в жизнь, - эти качества отличают лидера, на какой бы ступеньке организационной иерархии он ни находился. Джек Уэлч, экс-руководитель *General Electric*, постоянно подчеркивал значение командной работы. «Мы собрали по-настоящему талантливую команду для управления нашими крупнейшими предприятиями, но, наверное, самое важное — это

то, что у нас царит здоровый дух коллегиальности, взаимного доверия и уважения к достижениям других», — говорил он.

**Говорит президент компании «Крайслер» Ли Якокка:**

«Не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Его единственное назначение в качестве руководителя - побуждать к работе других людей».

**3.Способность эффективно воздействовать на мотивацию и поведение последователей.** Важно не только организовать людей (верно подобрать и расставить людей, организовать контроль и оценку), для достижения высоких результатов нужна еще способность заразить своей верой тех, кто находится рядом, разбудить в людях желание двигаться в нужном направлении и стремление добиваться наилучших результатов в решении поставленных перед ними задач.

**Говорит глава компании SAS («Скандинавские авиалинии») Ян Карлзон:**

«Важнейшая задача лидера - внушить людям уверенность в себе. Они должны без страха идти на риск и брать на себя ответственность. Если кто-то вдруг оступился, лидер обязан подставить ему плечо».

**4.Развитие людей.** Эффективные компании отличает способность к постоянному развитию, росту, что немыслимо без развития людей, из которых она состоит.

Кроме решения без сомнения очень важной задачи - добиться высокого результата руками других людей, **сильный лидер всегда держит в уме еще и задачу развития подчиненных.** Ужесточающаяся конкуренция не позволяет ни одной компании стоять на месте, требуя проникновения на новые рынки, разработки новых технологий, новых продуктов, предложения новых услуг. Выход на новый уровень эффективности возможен лишь в том случае, если увеличивается тот интеллектуальный вклад, который сотрудники вносят в совершенствование своей компании. Добиться этого можно только через развитие сотрудников, их обучение, предоставление им возможности решать все более сложные задачи, расширяя зону их ответственности.

Мы создаем первоклассных менеджеров. Ну, и электронику кроме того.

Matsushita Electric

Кстати, уже упомянутый нами Джек Уэлч прославился не только потрясающими финансовыми результатами, которых добилась под его руководством компания *General Electric*, но и тем, что он превратил ее во всемирно признанную кузницу лидеров. Уэлчем восхищаются не только потому, что за 20 лет его пребывания на своем посту доходы компании выросли в семь раз. Из-под его крыла в бизнес вошла плеяда исключительно одаренных руководителей, которые возглавляют многие компании из списка Fortune 500. «Своей главной задачей, - писал он, - я считаю развитие нашего человеческого потенциала, поэтому каждую беседу, каждую встречу я воспринимаю как возможность поговорить о людях. Именно так мы управляем *GE*», — говорил Джек Уэлч.

Многие российские руководители иногда считают развитие людей второстепенной задачей, не входящей в круг их обязанностей. Так, С. Шекшня провел исследование среди трехсот российских директоров, на основании которого он сделал следующий вывод: «... лишь немногие генеральные директора российских компаний с увлечением занимаются поиском и развитием талантов, созданием лидеров, большинство же считают эту работу если не опасной для себя, то бесполезной и не заслуживающей времени и сил большого руководителя». И он же приводит очень характерные слова гендиректора одной успешной нефтедобывающей компании: «Меня никто не развивал, и, слава Богу, неплохо получилось. И я никого развивать не буду, я не педагог».

Хотя мы придаем большое значение лидерскому потенциалу руководителя как важнейшему условию получения высокой отдачи от работы его подчиненных,



однако отделение лидерских функций от функций управленческих является довольно искусственным. В реальной работе руководителя эти две функции неразрывно связаны, определяя его способность решать два класса задач: задач, ориентированных на людей, и задач, ориентированных на результат.

### **1.Ориентация на людей и ориентация на результат**

Уже к 50-м годам XX века ученые, занимавшиеся проблемой лидерства, выделили два вектора, которые определяют процесс взаимодействия руководителя с подчиненными: это ориентация на результат и ориентация на людей.

**Ориентация на результат** предполагает решение вопросов, связанных с организацией исполнения порученной работы: распределение работ, постановка задач перед исполнителями, ресурсное обеспечение порученной работы, контроль исполнения, поддержание дисциплины и др.

**Ориентация на людей** связана с тем, что принято называть «человеческим фактором»: мотивация подчиненных, создание благоприятного психологического климата в команде, донесение до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и др. Понятно, что именно ориентация на человеческую составляющую в процессе руководства требует от руководителя высокого уровня развития лидерских качеств. В первую очередь это предполагает наличие знаний и навыков, позволяющих успешно работать с людьми и управлять их мотивацией.

Многочисленными исследованиями показано, что наивысшего результата добиваются те руководители, которые в своей работе сочетают высокий уровень ориентации на результат с высокой ориентацией на людей.

### **2.Теория X и теория Y Д. Макгрегора**

Более сорока лет тому назад Дуглас Макгрегор в книге «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия») утверждал, что эффективность деятельности организации прямо пропорциональна способности руководства раскрыть потенциал персонала. Макгрегор пишет: «Ключевая проблема высшего руководства состоит в определении характера наших представлений о наиболее эффективном способе управления людьми. Система представлений руководства, осуществляющего контроль над человеческими ресурсами, полностью определяет характер организации».

Макгрегор полагал, что доминирующий в организации стиль управления решающим образом определяется преобладающими у руководителей представлениями относительно трудовой мотивации их подчиненных. Он выделил две противоположные системы представлений, которые можно обозначить как пессимистичный взгляд на мотивацию работников (Теория X) и оптимистичный (теория Y).

#### **Теория X**

Руководитель, придерживающийся взглядов на мотивацию работников, которые Макгрегором были сформулированы в качестве теории X, исходит из того, что людям присуща изначальная нелюбовь к работе, что работники рассматривают свою работу как вынужденную необходимость, стремятся избежать ее, когда это только возможно. Они убеждены, что люди в своей массе ленивы, нечестобливы, предпочитают, чтобы ими руководили, избегают ответственности и не готовы проявлять инициативу на работе. Работа рассматривается ими лишь как средство зарабатывания денег. Главное для них - это то время, которое они проводят вне работы, отдых и развлечения. Поэтому руководители должны принуждать работников к труду, жестко контролировать выполнение порученных заданий и мотивировать их, используя материальные стимулы или принуждение.

## Теория Y

Руководитель, придерживающийся представлений, соответствующих теории Y, исходит из того, что труд столь же естественен для человека, как игра для детей, что люди стремятся работать, так как это дает им возможность самореализации. Если условия, в которых люди трудятся, и результаты их труда отвечают их важнейшим потребностям, они получают большое удовольствие и удовлетворение от своей профессиональной деятельности. Такие руководители убеждены, что люди готовы брать на себя дополнительную ответственность в работе и творчески и инициативно подходить к решению производственных проблем, если руководство создает для этого необходимые условия. Не только внешний контроль, но и самоконтроль со стороны самого работника обеспечивает высокие рабочие результаты.

Прямым следствием того, какой теории - X или Y - придерживается руководитель в отношении своих подчиненных, является тот стиль управления, который он реализует в своей повседневной работе. Если руководитель исходит из того, что среди его подчиненных преобладают работники, чья мотивация ближе к модели, описанной теорией X, то они чаще будут использовать авторитарные методы управления. Это предполагает неготовность руководителя делегировать подчиненным больше полномочий, расширять сферу их самостоятельности, склонность к жесткому контролю за процессом выполнения порученных заданий и за результатами работы. Это традиционный взгляд на управление и контроль.

Руководители, исходящие из представлений теории X, предполагают, что люди не проявляют интереса ни к организации, в которой они работают, ни к ее целям. Они движимы страхом и угрозами или их соблазняет предлагаемое финансовое вознаграждение — типичный подход «кнута и пряника».

Если же, по мнению руководителя, среди его подчиненных преобладают работники с мотивацией, соответствующей теории Y, то это заставляет его шире использовать демократические методы управления. Такие руководители больше привлекают подчиненных к подготовке решений, у них выше готовность делегировать подчиненным дополнительные полномочия, расширять степень их самостоятельности в выполнении порученной работы. Они больше склонны делиться с подчиненными информацией и уходят от мелочного контроля за их работой.

## Дуглас Макгрегор (1906 - 1964)

Дуглас Макгрегор - еще одна звезда первой величины в созвездии ученых, внесших значительный вклад в наши представления о мотивации труда. Он был пионером в области индустриальных отношений.



В молодости он некоторое время проработал в институте своего деда, где принимал участие в исследованиях временных малоквалифицированных рабочих в Детройте. Тогда он впервые задумался о проблемах трудовых отношений. Позже, работая региональным менеджером фирмы, занимавшейся продажей нефтепродуктов, он получил свой первый опыт в сфере менеджмента. Можно с уверенностью сказать, что «Теорию X» он познал на практике.

Позже он защитил докторскую диссертацию в Гарвардском университете и стал первым штатным психологом в Массачусетском технологическом институте и принял участие в основании отделения индустриальных отношений.

В 1948 году его избрали президентом Антиохийско-го колледжа, который сейчас носит имя Макгрегора как признание его вклада в теорию управления.

В 1954 г. Макгрегор оставил пост президента Анти-охийского колледжа, чтобы снова вернуться в МПТ. Он был профессором менеджмента знаменитой Слоунов-ской бизнес-школы при МПТ, когда в 1960 году опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия», оказавшую значительное влияние на практику управления.

Макгрегор внес огромный вклад в представления о лидерстве, указав истоки эффективных отношений руководителя с подчиненными. При этом его представления о «хорошем» лидере далеки от тех розовых картин, которые часто рисуют, говоря о Теории Y.

«До Антиохийского колледжа я работал советником руководителей высшего звена во многих организациях и имел возможность наблюдать за ними. Я полагал, что знаю, как они относятся к своим обязанностям и что лежит в основе их действий. Я даже полагал, что смогу придумать для себя такую роль, которая позволит мне избежать некоторых трудностей, с которыми им приходилось сталкиваться. Я заблуждался!

Потребовался непосредственный опыт руководства и личное столкновение с этими проблемами, чтобы научиться тому, что невозможно усвоить путем наблюдения за другими людьми.

Я был убежден, к примеру, что лидер может успешно функционировать в качестве своего рода советника для своей организации. Я считал, что смогу не быть «боссом». Видимо, подсознательно я надеялся уклониться от неприятной обязанности принимать трудные решения, брать на себя ответственность за определенный курс, теряющийся среди множества туманных альтернатив, а также совершать ошибки и отвечать за последствия. Мне казалось, что я смогу действовать таким образом, чтобы понравиться всем, и что хорошие «человеческие отношения» устроят все разногласия и споры.

Как сильно я ошибался. Мне понадобилась на это пара лет, но в конечном итоге я стал осознавать, что лидер не может избежать испытания властью, а также уклониться от ответственности за то, что происходит с его организацией. На самом деле основная функция высшего руководства состоит в том, чтобы нести на своих плечах ответственность за устранение неопределенностей, которые всегда присутствуют в важных решениях. Более того, поскольку важное решение никогда не удовлетворит всех членов организации, он также должен принимать на себя неудовольствие, а иногда и враждебность тех, кто не согласен с выбранной стратегией.

Один мой коллега недавно так обобщил то, что я узнал на собственном опыте: «Хороший лидер должен

быть достаточно жестким, чтобы победить в борьбе, но он не должен бить лежачего». Это замечание не противоречит понятию гуманного и демократического лидерства. Хорошие человеческие отношения развиваются на основе силы, а не слабости».

Рассмотрим, как будет различаться стиль руководства в зависимости от того, какие представления определяют взгляды руководителей на мотивацию труда их подчиненных.

*Таблица 15-1*

**Теория X и теория Y Макгрегора: сравнение двух подходов к управлению**

| <i>Теория X</i>   | <i>Теория Y</i>  |
|---|--|
| 1.Руководитель исходит из представления, что отношение подчиненного к работе определяется стремлением экономить усилия, низким интересом к тому, чем ему приходится заниматься и безразличием к конечным результатам своего труда | Руководитель исходит из того, что отношение работника к труду характеризует интерес к делу, которым он занимается и стремление возможно лучше выполнить порученное задание |

|  |  |
|--|--|
| 2.Отсутствие веры в способность работников к проявлению самостоятельности и ответственного отношения к работе            | Руководитель считает, что работники преимущественно склонны демонстрировать добросовестное отношение к труду. Вера в их ответственность, самостоятельность и стремление к более высоким достижениям в работе |
| 3.Склонность замыкать на себя большинство вопросов, нежелание передавать подчиненным дополнительные полномочия           | Готовность делегировать подчиненным ответственность за решение важных вопросов, расширение сферы их полномочий   |
| 4.Для воздействия на мотивацию работников преимущественно используются принуждение, контроль и деньги                    | Одобрение и признание достижений работника со стороны руководителя, возможности повышения профессионализма рассматриваются как важнейшие средства усиления мотивации   |
| 5.Неготовность и нежелание привлекать подчиненных к подготовке важных решений, склонность к принятию единоличных решений | Широкое использование групповых методов работы, привлечение подчиненных к анализу ситуации и подготовке управленческих решений   |

Безусловно, трудно встретить руководителя, который в чистом виде стоял бы на позициях либо теории Х, либо Y. В ряде случаев мы можем говорить о том, что в стиле руководства *доминируют* взгляды на подчиненных, определяемые теорией Х или Y. При этом часто руководители, которые в отношении подчиненных преимущественно исходят из положений теории Х, в отношении самих себя, собственного отношения к работе, склонны оперировать положениями теории Y.

Говоря о мотивации персонала, нам необходимо определить, какое влияние на мотивацию оказывают те условия, в которых протекает трудовая деятельность человека, как на мотивацию влияет тот стиль управления, которого преимущественно придерживается руководство компании. Мы часто слышим про лень, пассивность и неготовность к развитию, отличающие работников российских компаний. Однако эти особенности отношения к работе очень часто могут рассматриваться как результат определенного стиля управления, основанного на преобладающих у руководства воззрениях относительно трудовой мотивации подчиненных.

#### **Подход Макгрегора и исполнение пророчеств**

Некоторые люди обладают способностью предсказывать будущие события, и их называют пророками или предсказателями. Таких людей очень мало, известные примеры: болгарская прорицательница Ванга и Нострадамус.

В наше время нередко можно встретить людей, которые верят в сглаз или порчу, то есть в то, что особыми словами или действиями можно изменить в худшую сторону будущее тех людей, на которых навели сглаз или порчу. Многие убеждены, что проклятие влияет на судьбы не только проклятых людей, но и на судьбы их потомков до седьмого колена.

**Исполнение пророчеств - это события, которые по прошествии времени полностью или частично оправдывают предсказания, прогнозы или ожидания одних людей в отношении других.**

Действительно ли мы можем своими словами, прогнозами или ожиданиями в отношении поведения или поступков других людей изменять их судьбы?

*Пророчествовать очень трудно, особенно если дело касается будущего.  
Марк Твен*

Начнем с того, что в известной мере предвидеть будущее может каждый из нас.

Мы говорим, например: «Нашу фирму ожидает успех на рынке» или «Из этого парня выйдет толк». Но это вовсе не означает, что мы «видим будущее», скорее мы делаем прогноз относительно будущих событий, опираясь на имеющиеся факты. Так, об успехах фирмы мы можем судить по росту продаж за какой-то период времени, об успехах человека - по успеваемости или организаторским способностям. В таких «предсказаниях» нет никакой мистики.

Улыбнитесь

Классический пример исполнения пророчества Человек на дереве пилит под собой сук. Мимо проходит сосед и кричит ему: «Эй, упадешь!». Человек отвечает: «С чего бы это мне падать, я крепко держусь», - и продолжает пилить.

Через некоторое время сук обламывается и он падает. Затем встает и, потирая ушибленное место, говорит: «Наколдовал, что ли?»

Однако есть и более сложные явления. **Ожидания на самом деле могут оказывать воздействие на будущее людей, в определенной мере определяя уровень их успешности.**

Этот эффект был обнаружен в исследованиях интеллекта и успеваемости учеников в школе. Эксперимент заключался в следующем. Ученики нескольких классов были протестированы для оценки уровня их интеллектуальных способностей. После этого экспериментаторы сообщили учителям фамилии учащихся, имеющих наиболее высокие интеллектуальные способности. При этом учителей намеренно ввели в заблуждение: список «наиболее интеллектуально развитых» учащихся был составлен случайным образом, без учета результатов тестирования. Оценка успеваемости, проведенная через год, показала, что в группе «наиболее интеллектуально развитых» были получены достоверно более высокие показатели роста успеваемости. То есть высокие ожидания учителей в отношении части учеников невольно проявлялись в отношении к этим ученикам, что в итоге оказало влияние на их успеваемость.

Затем этот эффект был подтвержден в многочисленных исследованиях в израильской армии и в исследованиях продавцов. Более высокие ожидания со стороны командиров, окружающих или руководителей относительно производительности и возможностей конкретного сотрудника приводят к тому, что он действительно показывает более высокие результаты, чем те люди, от которых не ожидают чего-то выдающегося.

Почему преимущественное использование руководителем в отношении подчиненных того или иного стиля руководства выполняет функции программирования их поведения?

**Руководители, реализуя стиль управления, соответствующий их взглядам на трудовую мотивацию подчиненных, могут формировать у них определенное отношение к работе, соответствующее типу X или типу Y. Если начальник обращается со всеми своими подчиненными как с тупыми, безынициативными, нерадивыми исполнителями, то он в конце концов будет иметь под своим началом тупых, ленивых работников, работающих «от забора и до обеда». Такое отношение к людям рождает у них соответствующее ответное отношение к работе и к начальству. «Ты начальник, я дурак. А с дурака какой спрос?» В результате руководитель получает «дурацкое» отношение к делу и «дурацкие» результаты.**

Таким образом, ожидания и установки руководителей, выражающиеся в соответствующих действиях, сплошь и рядом провоцируют работников именно на то отношение, которого ожидает от них руководитель. Вот почему так часто приходится сталкиваться с тем, что некоторым руководителям достаются только «плохие» работники (безынициативные, вороватые или бездельники).

Отличной иллюстрацией будет история, рассказанная гуру менеджмента Питером Друкером. В ходе семинара с группой топ-менеджеров американских компаний он

попросил поднять руки тех, кто считал, что среди работников их компаний много сотрудников, которых можно было бы оценить в качестве «балласта», то есть таких людей, от которых желательно было бы избавиться. Поднялось множество рук. Тогда Друкер задал следующий вопрос, который оказался для многих совершенно неожиданным: «Скажите, а они уже были такими тогда, когда вы принимали их на работу?». Ответом на этот вопрос было гробовое молчание зала.

Для более полного использования возможностей персонала руководителю скорее имеет смысл своим отношением к подчиненным «программировать» их на стремление шире проявлять в работе инициативу, самостоятельность и ответственность, заботу об интересах компании. **Упор на командную работу, высокий уровень доверия, предоставление возможности самостоятельно решать многие рабочие вопросы, своевременное признание заслуг работника, - все это способствует формированию у работников такого отношения к работе, такой трудовой мотивации, которая ближе к положениям, описанным теорией Y.**

**Говорит Дэвид Хартли-Леонард, президент компании *Hyatt Hotels***

«Главное, что я узнал за 27 лет работы в сфере обслуживания: 99% служащих хотят работать хорошо, но реальный результат их работы - всего лишь отражение работы их работодателя».

Уважительное отношение к людям, стремление максимально полно раскрыть их потенциал, открытие перед ними новых перспектив в работе способно формировать людей с заинтересованным отношением к делу, ориентированных на развитие. В 1990 г. в Институте Брукинга (США) состоялась конференция по проблемам взаимосвязи оплаты и эффективности труда. После того как были представлены все доклады, председатель организационного комитета Алан Блайдер подвел следующий итог состоявшейся дискуссии: **«Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда».**

Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда.

**Итак, если мы хотим «программировать» сотрудников на новые, отличные от старых, модели поведения и на новое отношение к работе, то в первую очередь нам надо что-то сделать с собственными представлениями о людях и нашими привычными методами работы.**

Часто приходится наблюдать, когда приемы, которые давали определенную отдачу в прошлом, например, жесткий контроль исполнения порученной работы, практика депремирования при определенных нарушениях, единоличное принятие важных решений, прекращают работать при изменении условий, при переходе к новым задачам, перестают оправдывать себя или даже начинают приносить прямой вред. Как правило, поначалу вредоносное действие устаревших методов руководства не очень заметно, потому что их результатом являются такие «тонкие материи», как отношение людей к работе, доверие к руководству и администрации, готовность к сотрудничеству, ухудшение климата в коллективе. Потом, по мере накопления критической массы недовольных сотрудников, начинается волна увольнений, снижение дисциплины и саботаж в разных формах - от утечек информации до прямого вредительства.

## **2. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА**

В середине 90-х годов XX века психологами было сделано неожиданное открытие. Было показано, что успехи в бизнесе (особенно руководителей) очень незначительно коррелируют с уровнем интеллекта, выявляемым с помощью соответствующих тестов. В то же время самоконтроль, настойчивость, понимание эмоций и причин поведения других людей, умение воздействовать на мотивацию других людей оказываются значительно важнее уровня умственного развития. Даниэль Гоулмэн предложил объединить эти способности в более широкое понятие «эмоциональной компетентности».

- **Понимание самого себя** - понимание собственных эмоций, своих сильных и слабых сторон.
- **Управление собой** - умение взять под контроль свои эмоции, способность подстраивать собственное поведение к новым обстоятельствам, эффективные навыки самомотивации.
- **Понимание других людей** - способность разбираться в чувствах и переживаниях других людей, способность взглянуть на ситуацию глазами другого человека (эмпатия) и понять истинные причины его поведения.
- **Эффективное воздействие на поведение других людей** - умение воодушевить, вдохновить других или, наоборот, успокоить, снять негативные эмоции при конфликтах, умение эффективно воздействовать на поведение других людей через хорошее понимание их интересов и наклонностей.
- **Налаживание социальных связей** - умение устанавливать и поддерживать хорошие деловые и дружеские отношения с другими людьми.

По каждому вопросу оцените степень развития соответствующего качества по 10-ти бальной шкале, отметив соответствующую цифру.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

[illegible]

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

**9. Насколько у вас развита способность контролировать свои эмоции, когда вы попадаете в трудную ситуацию?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

## 10. Легко ли вам отвечать на вопросы о вашей личной жизни?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

**11. Легко ли вы находите помощь, если возникает такая необходимость?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

**12. В какой степени для вас характерна привычка к планированию и оценке собственных действий?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Очень плохо Очень хорошо

## Ключ к тесту

96-120 баллов – высокий уровень эмоциональной компетентности.

41 -58 баллов – средний уровень развития эмоциональной компетентности

12 -40 баллов – низкий уровень развития эмоциональной компетентности. Вам следует приложить определенные усилия для развития этой важной составляющей лидерского поведения.

Можно выделить некоторые **закономерности развития эмоциональной компетентности:**

- Коэффициент эмоционального развития человека (emotional quotient – EQ) развивается на протяжении всей жизни.
- EQ растет по мере накопления управленческого опыта.
- Наиболее важный период развития EQ – первые пять лет управленческой работы.
- EQ связан с семейным положением респондентов. Менеджеры, имеющие семью, отличаются более высокими показателями развития EQ.
- Усредненные значения EQ мужчин и женщин сопоставимы, но структура EQ несколько различается: женщины лучше понимают эмоциональное состояние других людей, чем мужчины, но менее эффективно управляют своими эмоциями и имеют более низкие показатели способности к самомотивации.

Исследования установили, что некоторые аспекты эмоционального интеллекта (точность толкования других людей) связаны с финансовыми успехами в бизнесе. Обладание различными аспектами эмоциональной компетентности может быть полезным для карьерного роста и успехов в бизнесе. Осознавая этот факт, некоторые организации, например BBC США, учитывают эмоциональную компетентность при принятии решений о назначении на высокие посты. В *Hong Kong Telekom* даже обучают своих служащих с целью развития у них эмоциональной компетентности.

Эмоциональная компетентность лидера и его способность учитывать в своих действиях понимание других людей, причин их поступков реально влияют на качество



работы подчиненных. От уровня эмоциональной компетентности, по данным психологических исследований, зависит около 80% общего результата в работе с людьми. Дэвид Макклеланд, известный психолог, считает, что люди с высоким уровнем эмоциональной компетентности гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели люди с низким уровнем эмоциональной компетентности. Так, изучая работу руководителей транснациональной компании, производящей напитки и продукты питания, Макклеланд выяснил, что 87% руководителей, имеющих высокий уровень эмоциональной компетентности, были очень высоко оценены за свои достижения в текущем году, а их подразделения в среднем перевыполняли планы по увеличению доходов на 15—20%. Среди всех остальных топ-менеджеров (то есть руководителей с низким и средним коэффициентом эмоционального развития) лишь изредка встречались выдающиеся работники по итогам годовой оценки, а их подразделения, как правило, отставали от лидеров почти на 20%.

### **Лидерство и средства воздействия на мотивацию подчиненных**

**Важнейшая составляющая процесса лидерства - это воздействие лидера на членов команды, призванное добиться от них желательного поведения и должного отношения к своей работе. Лидеру важно при этом не только иметь в виду конечную цель совместной работы, но и учитывать, какие качества членов команды, какие установки следует формировать и поддерживать у них для достижения успеха.** Здесь руководителю не обойтись без высокого уровня эмоциональной компетентности, которая позволяет хорошо разбираться не только в других людях, но и в самом себе. Руководитель должен создать определенные мотивационные предпосылки, позволяющие добиться от подчиненных нужных рабочих результатов. Перед ним стоит задача сформировать у них такие установки, такое отношение к делу, которые заложат фундамент стабильно высоких показателей в работе.

Опыт лучших компаний

#### **Как сделать так, чтобы все работники разделяли общую цель<sup>92</sup>**

Когда на шоколадной фабрике «Раунтри» в Йорке на работу принимают новых сотрудниц — обычно их зачисляют группами примерно по тридцать человек, -президент компании мистер Раунтри беседует с ними. Он рассказывает им, в чем будет заключаться их работа и как аккуратно они должны работать, чтобы молодой человек, преподносящий коробку шоколадных конфет любимой девушке, никогда бы не сказал, что он больше не будет покупать продукцию «Раунтри».

Затем мистер Раунтри показывает, что плохая работа каждой девушки повлияет не только на прибыль компании: уменьшение объема продаж вызовет рост безработицы в Йорке. После этого он на простых примерах показывает, какое место занимает его компания в английской промышленности. Каждый, кто слушает эту речь, не может не почувствовать тесной связи с компанией «Раунтри» и в какой-то мере начинает идентифицировать себя с ней.

**Развитие эмоциональной компетентности руководителя предполагает прежде всего 1.повышенное внимание к другим людям и к тому, какие причины стоят за их словами и действиями.** Только практика, развитие наблюдательности и выработка привычки к анализу поведения других людей позволит вам существенно повысить уровень своей эмоциональной компетентности. Не менее полезно и 2.знакомство с опытом успешных лидеров, которые смогли достичь больше других благодаря своему умению добиваться от других людей высокого уровня сотрудничества и энтузиазма в решении поставленных перед ними задач.

**Развитие эмоциональной компетентности - это прежде всего вопрос желания, времени и практики.**

Чем выше эмоциональная компетентность лидера, тем выше его возможности воздействовать на мотивацию своих последователей, используя дополнительные (к уже

рассмотренным ранее в этой книге) средства. Среди этих средств можно выделить следующие (табл. 15-2).

Таблица 15-2

**Методы воздействия на мотивацию, имеющиеся в распоряжении лидера**

|  |  |
|--|--|
| <b>Повышение внутренних обязательств работника</b> | <p><b>Помощь работнику</b> со стороны руководителя в решении значимых для него вопросов.</p> <p><b>Оказание доверия</b>, когда работник получает больше самостоятельности в работе или ему доверяется решение более ответственных задач.</p> <p><b>Внимание к успехам и достижениям работника</b>, что рассматривается работником как справедливое признание руководителем его заслуг</p>  |
| <b>Игра на значимых для работника потребностях</b> | <p><b>Обращение к лучшим чувствам</b> (для кого-то это может быть ответственность перед командой, для кого-то- приверженность своей компании или стремление выполнить ранее взятые обязательства).</p> <p><b>Игра на самоуважении.</b> Руководитель может добиться желательного поведения и отношения к делу его подчиненных, если он указывает работникам, имеющим высокий уровень потребности в самоуважении, пути и способы поддержания/повышения самооценки.</p> <p><b>Игра на амбициях</b>, когда руководителю удастся добиться от подчиненного высоких результатов, стимулируя его стремление быть первым, лучшим и т.д.</p> |
| <b>Развитие сотрудника в</b>                       | <p><b>Обучение работника</b>, способное в нужном направлении изменить восприятие работником собственной работы, указать новые ориентиры в повышении эффективности своего труда.</p> <p><b>Повышение статуса работника</b> меняет его представление о требованиях к его работе и рабочему поведению, расширяя зону его ответственности и повышая лояльность высшему руководству.</p>  |
| <b>Эмоциональное заражение</b>                     | <p><b>Заразить (увлечь) идей</b>, передать подчиненным собственную увлеченность и энтузиазм в отношении решаемых проблем.</p> <p><b>Воодушевить на улучшения в работе</b>, создать у подчиненных настрой на внесение улучшений в сам процесс выполняемой работы.</p> <p><b>Увлечь процессом выполняемой работы</b>, повысить удовлетворенность работника самим процессом выполняемых им профессиональных задач.</p>  |
| <b>Опора на рабочую группу(команду)</b>            | <p><b>Улучшение психологического климата в группе</b>, повышающая готовность членов группы к сотрудничеству и взаимопомощи.</p> <p><b>Использование неформального общения</b> для укрепления положительных эмоциональных связей между членами команды.</p> <p><b>Повышение сплоченности команды</b> (через совместную деятельность, сплочение против общего врага/конкурента и т.п.), что позволяет повысить ответственность каждого члена за результаты общей деятельности.</p>   |

Таким образом, мы видим, что арсенал средств воздействия на последователей, которым располагает лидер, не ограничивается лишь призывами, поощрением и наказанием. Конечно, это лишь малая часть возможных средств воздействия, которыми располагает лидер. Чем выше эмоциональная компетентность руководителя, тем выше его способность подобрать те средства, которые будут наиболее действенными в

отношении данного сотрудника или данной группы. Гибкость, индивидуальный подход и учет особенностей ситуации - вот залог их эффективного использования при воздействии на мотивацию и поведение других людей.

### 3.УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ КОМАНДЫ, РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

До настоящего момента мы говорили в основном о мотивации отдельных работников. Но в большинстве организаций работа выполняется группами людей, работающих вместе. Даже если предприятие работает не по бригадному, командному или проектному методу, работники сами образуют неформальные группы. **Группы влияют не только на работу отдельных лиц и подразделений, но и на работу всего предприятия в целом. Поэтому руководителям необходимо понять, что такое группы и по каким законам они действуют.** Как мотивировать команды к более напряженной работе?

Поскольку сам процесс руководства предполагает способность руководителей наилучшим образом выполнять порученную им работу руками подчиненных, то для того чтобы эта задача была решена наилучшим образом, важно управленческие воздействия максимально ориентировать на создание у подчиненных настроения на сотрудничество и на максимальную самоотдачу в труде. К сожалению, авторитарный подход здесь не всегда хороший помощник.

В этой главе мы рассмотрим **методы мотивации группы**, используя которые руководители могут повысить отдачу от тех коллективов, которыми они руководят.

#### 3.1.Что такое группа

Любую организацию можно рассматривать как сеть взаимодействующих рабочих групп: рабочих коллективов, бригад, команд.

**Группа - это два или более человек, чья основная цель - способствовать достижению общей цели путем совместной работы.**

**В любой организации можно выделить формальные и неформальные группы.**

**Формальными группами** называются объединения людей, специально созданные для достижения конкретных целей и имеющие официальный статус. Примерами формальных групп могут служить бригады, подразделения, отделы, комиссии, проектные группы.

**Неформальные группы** возникают спонтанно, и людей в них объединяют взаимные симпатии и общие интересы. Примеры неформальных групп: дружеские компании, объединения по интересам и т.п.

Для чего люди объединяются в группы? Наверное, не только потому, что им скучно в одиночестве. Работая в группах, люди могут достичь большего, чем по одиночке. В приведенной ниже таблице приведены положительные итоги деятельности групп с точки зрения индивидуальной и организационной эффективности.

*Таблица 16-1*

#### **Влияние групп на индивидуальную и групповую эффективность**

| <b><i>Влияние групп на организационную эффективность</i></b>   | <b><i>Влияние групп на индивидуальную эффективность</i></b>                                      |
|--|--|
| 1. Группа может выполнять задания, которые не под силу отдельным работникам.   | 1.Группа дает ощущение защищенности от внешних угроз и безопасности для каждого из своих членов. |
| 2. Объединение навыков и способностей, что позволяет решать более сложные задачи и выполнять более трудные задания.                                | 2.Группа дает своим членам признание, одобрение, которое организация иногда не может дать им     |
| 3. Группа дает больше творческих предложений и способна объективно рассматривать больше альтернатив, оценивать несколько позиций или точек зрения. | 3.Группа обеспечивает помощь своим членам в сложных ситуациях.                                   |

|  |  |
|--|--|
| 4.Группа способна осуществлять контроль за поведением работников | 4.Группа помогает в обучении новым навыкам (особенно новых работников) |
|--|--|

Последнее время все чаще вместо слова «группа» используется слово «команда». **Под командой при этом понимается такая группа, которую отличает высокий уровень сплоченности и готовности к напряженным усилиям для достижения общей цели.** Здесь в полной мере подходит аналогия со спортивной командой, особенно когда речь идет об игровых видах спорта. Конечно, не все команды одинаково успешны в достижении своих целей. **Эффективная команда отличается рядом специфических характеристик.**

**Эффективная команда:**

- **мотивирована на достижение единой цели;**
- **характеризуется согласованным видением стоящих передней задач;**
- **отличается разделением труда и четким распределением ролей между своими членами;**
- **характеризуется слаженностью действий и высоким уровнем психологической совместимости;**
- **имеет признанного всеми членами команды лидера;**
- **характеризуется устоявшимися и принятыми каждым членом команды нормами и ценностями;**
- **отличается высокой готовностью к сотрудничеству и эффективному взаимодействию членов группы друг с другом.**

Сила команды, несомненно, больше, чем сумма усилий ее отдельных членов. Командный дух, который возникает из командной работы, может стать очень мощным мотивационным фактором. При этом не только усиливается стремление к победе, но и растут внутренние обязательства членов команды, способные положительно отразиться на их результатах. Так, в тех видах спорта, где проводятся эстафеты (плавание, лыжный спорт, легкая атлетика), спортсмены, выступая на своем этапе в составе команды, часто показывают результаты, превышающие их личные рекорды.

Привнесение командного духа в практику работы организации - это достаточно трудная задача.

**Говорит Алекс Тротман, Председатель совета директоров и Главный исполнительный директор «Форд мотор компании» с 1993 г. по 1998 г.**

«Первое, что вам следует сделать, - создать команду. Я думаю, начать этот процесс не так трудно. Вы отбираете людей, согласившихся взяться за руки, приложить максимум совместных усилий в работе и доверять друг другу. Это первое. И пока вы этого не сделали, не теряйте понапрасну время на составление красивых стратегий и разговоры о прекрасных симфониях, потому что не исполните их, пока все инструменты не будут настроены на совместную игру».

### **3.2.Факторы, влияющие на мотивацию членов рабочей группы**

Лидеру важно использовать не только инструменты воздействия на мотивацию отдельных индивидов, но специфические инструменты управления мотивацией группы в целом.

**Для успешного управления мотивацией группы руководителю следует сконцентрировать свое внимание на тех вопросах, которые связаны с природой совместной деятельности.**

При воздействии на группу важно принимать во внимание те групповые процессы, те психологические факторы, которые определяют поведение ее членов. Формирование благоприятного психологического климата, постановка вдохновляющих целей, повышение сплоченности коллектива -эти методы позволяют не только добиваться более высоких результатов от группы, но и дают возможность эффективно воздействовать на мотивацию каждого ее члена в отдельности.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию членов рабочей группы, можно назвать следующие:

- размер группы;
- наличие общей цели;
- организация работы;
- сплоченность;
- групповые нормы;
- ответственность.

Рассмотрим кратко эти факторы.

### 1.Размер группы

Исследования влияния размера группы на ее эффективность в основном связаны с тем влиянием, которое размер группы оказывает на межличностные отношения между членами группы.

**Оптимальный размер группы - 5-7 человек.** Группы такого размера достаточно велики, чтобы допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной. Если группа должна включать больше 5-7 человек, то в этом случае имеет смысл сформировать несколько подгрупп.

При увеличении размера группы:

1. У членов группы часто слабеет чувство принадлежности к ней. Подобные ощущения могут возникать потому, что с увеличением размера группы взаимодействия между отдельными ее членами становятся реже и формальнее.

2. Общий объем взаимодействий, необходимый для того, чтобы поддерживать всех в курсе дел, делает любые согласованные действия очень сложными для руководителя.

3. Значительная часть членов группы слабо ощущает свой вклад в общий результат.

**Возможности непосредственного взаимодействия между членами группы**

Эффективность работы группы зависит от того, насколько в ней обеспечены возможности для непосредственных контактов членов группы друг с другом. По мере того, как физическая дистанция, разделяющая работников, возрастает, эффективность группы понижается. Работники могут чувствовать себя одинокими и изолированными, если они вынуждены взаимодействовать только с приборами или станками. Рабочие группы, члены которых могут часто взаимодействовать друг с другом, будут работать более эффективно.

### 2.Наличие общей цели

Четкая цель или четко поставленная задача - это одно из важнейших условий высокой групповой мотивации. Но для долговременной мотивации эта цель или задача должны соответствовать интересам людей, входящих в состав группы.

Когда цель, поставленная перед группой, понятна и конкретна, она может поддерживать мотивацию достаточно долго, если члены группы считают эту цель важной. Но если цель с какого-то момента перестает соответствовать устремлениям и потребностям группы, мотивация ее членов может резко снизиться, что повлечет за собой и снижение рабочих результатов.

Поэтому одна из стратегий работы с командой, чья мотивация не устраивает лидера, может состоять в совместном определении целей совместной работы и путей их достижения. Даже если команда выглядит хорошо мотивированной, такая работа никогда не бывает излишней.

Совместная работа управленческой команды по постановке целей позволяет выработать общий язык, помогающий членам команды успешно взаимодействовать даже несмотря на различия в изначальных мнениях и оценках, развивая сотрудничество и укрепляя личные

связи. Постановка целей, являясь процессом планирования, вполне оправдывает затраченные на него усилия.

#### **Преимущества:**

**1. Процесс совместной выработки целей объединяет людей.** Это дает вам шанс делиться с другими индивидуальными целями и приоритетами, а затем установить различия. Вы получите возможность выработать понимаемый всеми список целей и привлечь остальных к его развитию.

**2. Постановка целей позволит членам группы более эффективно использовать свое время.** Когда вы лучше понимаете собственные приоритеты, вы можете более осознанно распределить свое время на важные вопросы.

**3. Постановка целей устанавливает ясную систему приоритетов для лидера.** Если вам ясно, какие программы и какие вопросы являются вашими важнейшими приоритетами, тогда и другим членам команды будет понятнее, как организовать свою работу для решения поставленных задач. Без ясно определенных целей лидеру бывает нелегко разобраться с тем, что следует предпринять при неожиданных изменениях, как во внешней среде, так и внутри самой группы.

**4. Совместная работа по определению основных целей рабочей группы и путей их достижения помогает лидеру выработать четкую стратегию достижения намеченных целей.**

**5. Постановка целей дает лидеру инструмент для оценки.** Когда установлены цели и согласованы приоритеты, в его руках оказывается тест, с помощью которого он может измерять, насколько эффективно действуют отдельные члены группы и насколько успешно осуществляется процесс управления командой.

#### **Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС<sup>94</sup>**

«Я добился четкого понимания того, куда мы идем. В такой ситуации толкаться локтями, мешая достигнуть общей цели, - нонсенс. Очень опасная болезнь коллектива — внутренняя несогласованность. Она возникает, когда организация не понимает, зачем она работает и вообще существует».

Многие люди говорят, что самый «воодушевляющий» опыт командной работы в их жизни почти всегда был связан с каким-то вызовом. Часто команды, не имевшие до этого никаких особых достижений, отвечали на вызов героическими успехами. Вызов сам по себе являлся для них мощным мотиватором.

#### **Говорит Алекс Тротман («Форд Мотор Компани»)<sup>95</sup>**

«У нас существует процесс воспитания лидеров под названием «Кэпстоун», начатый три года назад. Мы отбираем 24 человека из лучших руководителей компании и пропускаем их через чистилище в течение 4-5 месяцев, давая почти невыполнимые специальные задания. За эти три года почти каждое такое задание заканчивалось реальными, положительными результатами для «Форд» - изменениями в системе вознаграждения, политике использования активов компании, удовлетворении запросов покупателей и других. Мы объединяем этих людей в группы по 6 человек и говорим: «Вот вам невыполнимая задача, которую мы никак не можем решить. Даем вам четыре-пять месяцев». И они работают над ней, одновременно выполняя основную работу».

**Иногда цели группы могут противостоять целям предприятия.** С этим явлением мы уже встречались при обсуждении вопроса о групповых нормах в хоторнских исследованиях (глава 2, раздел «Школа человеческих отношений»). В группе могут сложиться такие нормы и традиции, которые не будут способствовать высокой отдаче каждого ее члена, улучшению качества продукции и услуг. **Иногда члены группы дружно саботируют решения руководства, и тогда все выгоды, которые организация могла бы получить от командной работы, оборачиваются ей во вред.**

#### **Рекомендации для руководителей**

#### **Как нейтрализовать группы, действующие в ущерб интересам организации**

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность противостояния.

2. Покажите группе невозможность достижения целей, не приносящих пользы всей организации.

3. Посейте недоверие к тем людям, которые провоцируют группу на неконструктивные или вредные для организации действия (особое внимание при этом обратите на лидера группы).

4. Если группа обладает определенным влиянием на умы остальных членов организации, предпримите меры по дискредитации группы (образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, превратите в перебежчика лидера группы).

5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.

6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

### **3. Организация работы**

В первую очередь здесь мы имеем в виду то, что мотивация членов группы в значительной степени зависит от того, насколько хорошо организована ее работа.

**Условия хорошо организованной работы**

1. Справедливость распределения обязанностей между членами группы.

2. Степень обеспеченности членов группы ресурсами, необходимыми для выполнения работы.

3. Информированность членов группы по основным вопросам, связанным с их совместной работой.

4. Система контроля (на мотивацию негативно влияет как ослабленный, так и чрезмерный контроль).

5. Четкость взаимодействия членов группы при выполнении совместной работы.

Вся ответственность за такую организацию работы группы, которая будет положительно влиять на мотивацию ее членов, лежит на руководителе. Его задача - сохранять тесный контакт с членами группы, чтобы своевременно определить негативные тенденции, способные ослабить их мотивацию, для принятия своевременных корректирующих мер.

Определенное влияние на мотивацию членов группы оказывает способность ее членов и к совместному обсуждению проблем, и к совместной выработке решений. Сегодня такая способность все больше востребована, особенно когда мы имеем дело с проектными или целевыми группами, которые создаются организацией для решения за короткое время наиболее важных задач. Ниже приведены правила групповой работы и кодекс поведения участников групповой работы.

#### **Правила групповой работы**

**Установление регламента.** Регламент обычно содержит следующие пункты:

- перечень вопросов, выносимых на обсуждение;
- порядок их следования;
- условия перехода к следующему вопросу;
- условия включения других вопросов;
- порядок предоставления права на выступление;
- время, отводимое на выступление;
- условия предоставления дополнительного времени;
- временные рамки для обсуждения вопросов;
- способ учета мнения меньшинства;
- технология смены ведущего;



- санкции против членов группы (в том числе и ведущего);
- условия выделения окон (пауз) для неформального, неструктурированного обмена мнениями ( неформальной дискуссии).

Иногда проблема бывает настолько сложна, что далеко не сразу удастся нащупать подходы к ее решению. В этих условиях формализация обсуждения может излишне сковать членов группы. И наоборот. При свободном обмене мнениями, когда можно перебивать друг друга, вставлять реплики, не особенно задумываясь о формулировках, зачастую и возникают какие-то идеи, позволяющие в дальнейшем грамотно взяться за задачу.

#### **Кодекс поведения участников групповой работы**

1. Слушайте внимательно все выступления. Не перебивайте выступающего.
2. Активно участвуйте в работе группы. Не прячьтесь за спины других. Для хорошего результата важен вклад каждого. Каждый член группы несет ответственность за результаты работы всей группы.
3. Во время своего выступления соблюдайте временной регламент. Четко формулируйте свои мысли. Краткость — сестра таланта.
4. Старайтесь меньше критиковать, а больше работать на дополнение. Если все же приходится критиковать, критика должна быть конструктивной (не указывать на недостатки, а давать предложения по улучшению).
5. Избегайте общих рассуждений. Говорите по сути дела.
6. Будьте доброжелательны.
7. Соблюдайте следующие права членов группы:
  - право высказывать свое мнение;
  - право отстаивать свою точку зрения;
  - право на обдумывание;
  - право на уточнение или пересмотр своей позиции;
  - право на выдвижение нового предложения;
  - право на ошибку.
8. Назначьте секретаря, который будет письменно фиксировать обсуждение.

#### **4. Сплоченность команды**

Сплоченность группы обычно основана на общих интересах ее членов, психологической совместимости и гордости за свою команду.

Для того чтобы рабочая группа могла достичь синергетического эффекта, нужны интенсивные личные контакты между ее участниками. Для этого должны быть созданы соответствующие условия для совместной работы, делового и неформального общения. Только работа на общие цели создает тот дух товарищества, взаимопомощи и эмоциональной поддержки, который отличает командную работу.

Организация совместной внерабочей деятельности - мощный инструмент сплочения группы. Подходы к решению этой задачи могут быть разными: организация праздничных мероприятий, походов, «ралли», «веревочные» тренинги, но в любом случае основной целью будет подчеркнуть важность командной работы и доверия друг другу. Многие ведущие компании, понимая важность создания и поддержания командного духа в организации, не жалеют на мероприятия по сплочению команд ни времени, ни сил, ни денег.

Многие руководители российских компаний сознательно ставят задачу формирования сплоченного коллектива. Например, Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС, поставил эту задачу сплочения коллектива в качестве приоритетной: «Принимая предложение возглавить СТС, я поставил себе это первой целью. Потребовалось какое-то время, пришло много новых людей. Но сейчас я сплю спокойно, зная, что мой бизнес в хороших руках. Более того, впервые за последние 8 лет я смог спокойно оставить работу на целых две недели и уехать на рождественские каникулы. ... Бизнес не может двигаться вперед, если внутри него есть конфликты. В нашем коллективе

они снимаются разными методами. В частности, недавно мы проводили так называемый веревочный курс. Этот метод был придуман в США как раз для формирования сплоченности в коллективе. Он включает много упражнений на командную работу, в том числе экстремальных. Например, человек должен залезть на сосну и броситься вниз, а все остальные - его поймать. Все это делается без страховки. И так далее. Подобные вещи дают колоссальное сплочение команды. Каждый ощущает себя, как говорят альпинисты, в связке. Если один срывается, все остальные его держат. Так должен быть организован и рабочий коллектив. «Веревоочный курс» показал, что на СТС работают очень правильные люди.»

В «ВымпелКоме» раз в квартал проводятся выездные заседания правления - в других городах или в Подмосковье. На этих заседаниях «мозговому штурму» подвергаются самые серьезные вопросы. Кроме того, все члены правления являются участниками так называемого Talents Committee, «Комитета по талантам», который рассматривает вопросы кадрового резерва, определяет карьерные планы для подчиненных, решает, какие знания им для этого потребуются, как им можно помочь. Обилие коллективных мероприятий и обсуждений очень помогает в формировании команды».

### **Рекомендации для руководителей**

#### **Способы сплочения группы**

- > **Помогите группе испытать общий успех.**
- > **Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего - к лидеру.**
- > **Развивайте чувство принадлежности к группе, ощущение некой особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя больший потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.**
- > **Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, реализовала стремление к уважению, самоуважению, к престижу.**
- > **Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.**

**Усилению групповой сплоченности способствуют следующие условия:**

**1. Задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации члены группы воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый.**

**2. Внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки.**

Внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

Однако следует очень внимательно отслеживать, чтобы мероприятия по командообразованию не превращались в простой отдых от работы и развлечение для сотрудников. Часто, когда спрашиваешь отзывы людей о таких тренингах, приходится слышать: «Было весело», «Было здорово», а на вопрос: «А что это дало для работы?» слышим: «Не знаю, наверное это как-то воздействует на мое подсознание».

### **Рекомендации для руководителей**

**Условия высокой отдачи от мероприятий, направленных на повышение групповой сплоченности**

- 1) задание непосредственно связано с интересами многих членов группы, а проблема, решению которой посвящено задание, касается всех;**
- 2) для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой подключены члены группы;**
- 3) эффективность выполнения задания зависит от компетентности и взаимосвязанной деятельности членов группы;**

4) члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят взаимодополняющие способности друг друга;

5) группа имеет опыт совместной деятельности и проявляет большой интерес к развитию взаимодействия, а условия позволяют решить проблему совместными усилиями.

## 5. Групповые нормы

Групповые нормы определяют рабочее поведение и отношение членов группы к своему труду и к своей организации. Будучи важным механизмом социального контроля, групповые нормы определяют поведение членов группы и через это - эффективность совместной деятельности.

В каждой организации, в каждом отделе и в каждой рабочей группе существует множество норм. Нормы могут быть позитивными и негативными, полезными и вредными, эффективными и неэффективными. В табл. представлены примеры «полезных» и «вредных» групповых норм, определяющих отношение сотрудников к разным сторонам работы в компании.

### Примеры позитивных и негативных норм

|  | <i>Позитивная норма</i>   | <i>Негативная норма</i>  |
|--|---|--|
| 1. Гордость за компанию                | Члены группы стоят на стороне компании, если ее незаслуженно критикуют          | Членам группы безразличны проблемы компании  |
| 2. Производительность/высокое качество | Члены группы стараются работать лучше, даже если дела идут хорошо               | Члены группы удовлетворяются приемлемым минимумом работы   |
| 3. Командная работа/общение            | Члены группы выслушивают мнения других и спрашивают мнение других членов группы | Члены группы преимущественно обсуждают других людей за их спиной и не интересуются противоположными мнениями |
| 4. Лидерство                           | Члены группы просят лидера о помощи, когда нуждаются в ней                      | Члены группы скрывают свои проблемы и избегают руководства   |
| 5. Прибыльность/эффективность вложений | Члены группы нацелены на повышение прибыльности и эффективности вложений        | Членам группы безразлична прибыль - это "не наша забота"   |
| 6. Отношения коллегиальности           | Члены группы отказываются от доминирования друг над другом                      | Членов группы не волнуют ощущения других людей   |
| 7. Отношение к клиенту/заказчику       | Члены группы считают, что заказчик - это первое лицо                            | Члены группы безразлично относятся к - удовлетворению потребностей клиента                                   |
| 8. Честность и надежность              | Члены группы не допускают подтасовок и снижения надежности                      | Членам группы безразличны подтасовки и надежность  |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| 9. Обучение и развитие | Членов группы заботит обучение и развитие               | Члены группы говорят об обучении и развитии, но не воспринимают это всерьез. |
| 10. Нововведения       | Члены группы постоянно ищут новые пути улучшения работы | У членов группы нет новых идей   |

Исследования подтверждают, что рабочие группы, подразделения и даже целые предприятия, в которых преобладают позитивные нормы, являются более эффективными, чем группы, подразделения и предприятия, где нормой является безразличие к своей организации, негативное отношение к руководству или наплевательское отношение к работе. Поэтому руководителям не следует жалеть времен и сил на то, чтобы культивировать в своей команде такие групповые нормы, которые способствуют повышению групповой эффективности. То давление, которое они оказывают на поведение членов группы, настолько велико, что это позволяет отнести групповые нормы к числу важнейших мотивационных факторов.

## 6. Ответственность

Ответственность за определенный участок работы стимулирует мотивацию не только отдельных индивидов, но и всей рабочей группы. **Ответственность является долгосрочным инструментом мотивации групп.**

**Факторы, повышающие ответственность каждого члена группы за общий результат.**

1. Востребованность результатов работы.
2. Осознание членами группы важности и ответственности выполняемой работы.
3. Заинтересованность членов группы в конечном результате.
4. Участие членов команды в процессе подготовки решения.
5. Регулярность подведения итогов.
6. Информированность членов группы по наиболее важным для них вопросам.

Однако высокая ответственность может демотивировать, если последствия ошибки или неудачи слишком велики. Например, если организация придерживается традиции наказания за допущенные ошибки, то ответственность рассматривается скорее негативно. В краткосрочной перспективе результаты могут быть хорошими (вспомним, что страх также является мотиватором), но долгосрочная мотивация будет страдать. Трудно поддерживать высокий уровень эффективности, когда энергия сдерживается страхом.

### 3.3 Что убивает мотивацию членов группы

**Снижение мотивации членов рабочей группы может быть вызвано 1.отсутствием возможности для удовлетворения наиболее значимых для них потребностей. Однако отрицательно действовать на мотивацию членов группы могут и факторы, которые являются 2.производными от социально-психологических процессов, проходящих в группе.**

Свой демотивирующий вклад вносят и ошибки со стороны руководителя. Среди чаще всего встречающихся **ошибок, способных негативно повлиять мотивацию членов группы, можно назвать следующие:**

1. Ошибки в комплектовании группы, когда в состав группы принимаются новые члены лишь на основании их профессиональных и деловых качеств, без учета их психологической совместимости с другими членами группы и способности воспринять те ценности и приоритеты, которые разделяются большинством членов группы.
2. Действия руководителя, препятствующие установлению дружеских, неформальных

отношений между членами группы или нарушающие дружескую атмосферу в группе.

3. Ситуация неопределенности, когда руководитель своевременно не дает членам группы нужной информации, оставляя достаточно свободы для самых неблагоприятных для мотивации группы предположений и слухов.

4. Расплывчатые цели или отсутствие целей в работе группы резко снижает готовность членов группы к совместной работе, снижает у них желание к длительной работе в составе группы.

5. Неспособность руководителя сформулировать и довести до членов группы цели работы в максимально привлекательном для них виде.

6. Руководитель слишком редко использует для мотивации членов группы награды, поощрения, редко дает членам группы положительную обратную связь.

7. В группе не устанавливаются четкие правила, определяющие требования к каждому члену группы. Это может вести к потенциальным конфликтам между более организованными, ответственными и более «совестливыми» членами группы и теми, кто менее организован и имеет более низкий уровень трудовой морали.

8. Неспособность руководителя должным образом защищать интересы группы. Это может касаться отношений с вышестоящим руководством и с представителями других групп.

9. Действия руководителя, наносящие урон статусу, престижу у группы как в пределах организации, так и вне ее.

10. Ситуация, когда руководитель имеет в коллективе «любимчиков», которые, по сравнению с другими членами группы, могут пользоваться особыми льготами или преимуществами.

11. Ошибки, связанные с распределением работы, перегрузка одних членов группы и недостаточная рабочая нагрузка других.

12. Неспособность достаточно быстро разрешать конфликты, возникающие между членами группы или между группой и руководителем. Затянувшиеся конфликты способны одинаково негативно влиять и на психологический климат, на сплоченность группы, и на приверженность группе ее членов.

### **Рекомендации для руководителей**

Говорить «мы», а не «я». Привычка говорить «мы» отличает эффективных лидеров от неэффективных, чаще склонных говорить «я».

### **Проявляйте гибкость при определении целей и средств их достижения**

1. Поиск возможностей.

2. Экспериментирование и риск.

### **Помогайте работать другим**

3. Развивайте сотрудничество.

4. Планируйте маленькие победы.

5. Подавайте пример.

6. Признавайте индивидуальный вклад в общее дело.

7. Празднуйте достижения команды.

### **3.4 Мотивация членов управленческой команды**

Лидеру невозможно поддерживать энтузиазм и настрой на достижение высоких результатов в совместной деятельности членов возглавляемой им команды, если он не уделяет внимания тем проблемам, которые способны негативно повлиять на уровень их мотивации. Среди наиболее важных проблем, способных оказать влияние на мотивацию членов управленческих команд, можно выделить следующие.

1. Недостатки в организации работы управленческой команды.

2. Неопределенность целей, стоящих перед управленческой командой.

3. Недостаточное понимание руководителями целей, стоящих перед организацией.

4. Плохие возможности для общения, обмена информацией между руководителями.

5. Недостаток взаимопонимания между отдельными руководителями.
6. Неэффективная система стимулирования работы руководителей.
7. Отсутствие у отдельных руководителей возможности принимать участие в подготовке и обсуждении решений, принимаемых управленческой командой.
8. Негативный прошлый опыт работы в составе управленческой команды.
9. Отсутствие четкости при подведении итогов выполненных работ и анализа причин срывов в реализации намеченного.
10. Неблагоприятная атмосфера во время проведения совещаний управленческой команды (неумение слушать друг друга, обсуждение вопросов на повышенных тонах и др.).

Работа, направленная на повышение эффективности деятельности управленческой команды организации, не может ограничиться какими-то разовыми акциями. Эта работа потребует принятия достаточно широкого комплекса мер. Среди наиболее эффективных средств, способствующих развитию управленческой команды, развитию командных методов управления, следует выделить различные формы привлечения руководящего состава организации к решению наиболее важных организационных проблем, к разработке программ реформирования организации. Часто это бывает невозможно без внесения соответствующих изменений в организационную культуру: "насаждение" ценностей и норм, связанных с командными методами работы, расширением полномочий руководителей, повышение уровня доверия к управленческим решениям и др.

Одним из наиболее действенных средств повышения эффективности работы управленческой команды, которым все чаще пользуются российские организации, является проведение 3-5-дневных семинаров для руководящего состава с полным отрывом от работы (часто такие семинары проводятся в домах отдыха, пансионатах и др.). На этих семинарах руководители не только расширяют свои знания в сфере управления, но и анализируют проблемы организации, уточняют организационные цели, разрабатывают конкретные шаги по их достижению. В рамках таких семинаров в дополнение к тем шагам, которые предпринимаются по прояснению целей и приоритетов в работе управленческой команды, что несомненно важно для успешной совместной работы руководителей, используется достаточно много психологических процедур, направленных на повышение уровня групповой сплоченности и готовности к сотрудничеству между членами управленческой команды.

**Напряженная совместная работа управленческой команды в ходе семинаров (иногда с 9 утра до 11 вечера ежедневно) позволяет руководителям выработать общий взгляд на проблемы развития предприятия, развивает сотрудничество и укрепляет личные связи.**

**Преимущества процесса планирования и постановки целей, в котором принимают участие члены управленческой команды.**

- процесс совместной выработки целей позволяет **организации выработать список целей, понимаемый всеми руководителями, и привлечь к его дальнейшему совершенствованию остальных работников;**

- участие руководителей в процессе постановки и уточнения целей организации позволяет им **лучше понять как организационные, так и собственные приоритеты;**

- более широкое представительство руководящего состава в процессе выработки организационных целей, приоритетов, стратегии развития **помогает высшему руководству повысить качество принимаемых решений;**

- личное участие руководителей в процессе выработки организационных целей, **повышая их личную приверженность этим целям,** позволяет им не только более эффективно организовывать работу их подчиненных, но и более успешно взаимодействовать с другими руководителями, с клиентами и с партнерами при реализации намеченного;

- участие руководителей в процессе выработки организационных целей, кроме всего

прочего, **дает руководителям инструмент для оценки своих достижений;**

- сформулированные цели и согласованные приоритеты **помогают оценить, насколько эффективно в организации осуществляется процесс управления.**

Проведение семинаров с участием высшего и среднего уровня руководства организации - это лишь первый шаг на пути повышения эффективности работы управленческой команды. Сегодня этот шаг сделали уже сотни российских предприятий, пригласившие для этого внешних консультантов. Однако на этом нельзя останавливаться. Для достижения устойчивых успехов **необходима кропотливая работа и четкое понимание тех препятствий, которые мешают управленческой команде раскрыть свой потенциал для достижения организационных целей.**

Когда мы говорим о важности использования человеческих ресурсов организации для победы в конкурентной борьбе, для успешного достижения намеченных целей, важно понимать, что управленческая команда - это наиболее ценная составная часть имеющихся в распоряжении организации человеческих ресурсов, тот передовой отряд, который ведет за собой всех остальных. Поэтому важно сделать все необходимое для ее эффективной работы.

Умение руководителя стать «архитектором побед» той команды подчиненных, которую он возглавляет или тех команд, которые находятся под его руководством, требует от него ясного понимания путей эффективного воздействия на мотивацию людей, составляющих эти команды.

## **Рекомендации для руководителей**

### **Принципы мотивации команд**

- Для того чтобы успешно мотивировать других, необходимо быть мотивированным *самому*. Мотивация подобна вирусу — она заражает.

- Наша целеустремленность, энтузиазм, преданность делу, настойчивость в достижении намеченных целей и стойкость перед лицом трудностей — вот основа эффективного лидерства. Древняя китайская мудрость: "Если не можешь делать то, что любишь, научись любить то, что делаешь".

- «Не бывает плохих солдат, бывают плохие генералы». В большей степени вина за неудачи и плохую работу подчиненных лежит на их непосредственном начальнике.

- Баша личная мотивация, связанная с достижением намеченной цели, зависит от многих факторов - от других людей, участвующих вместе с вами в работе, от особенностей выполняемой вами задачи и от ситуации, в которой выполняется работа.

Подводя итог рассмотрению темы «мотивация и лидерство», следует еще раз подчеркнуть, что способность руководителя успешно воодушевлять, настраивать подчиненных на хорошую самоотверженную работу нельзя свести лишь к вопросам оплаты труда. Понимание людей, способность расположить подчиненных к себе, разбудить в них энтузиазм - это не только талант, с которым надо родиться, но и результат целенаправленной работы. Профессионализм руководителя определяется не только специальными знаниями в своей деятельности (производство, финансы, услуги, транспорт, продажи), но и умением добиться от подчиненных максимально высоких рабочих результатов. Это возможно только в том случае, если руководитель способен эффективно воздействовать на их мотивацию, то есть вызывать у них искреннее желание напряженно трудиться для выполнения поставленных задач.

## ГЛАВА 16. ЭФФЕКТИВНАЯ САМОМОТИВАЦИЯ

Итак, мы рассмотрели все многообразие вопросов, связанных с ситуацией, когда надо мотивировать других людей, однако у нас остался еще один вопрос, на который следует дать ответ, - как мотивировать себя.

Каждому, наверное, приходилось время от времени ругать себя за лень, несобранность, неорганизованность, отсутствие воли и низкую самодисциплину. То мы не можем себя заставить взяться за какую-то работу, хотя знаем, что это очень важно и нужно для нас. То бросаем дело на полпути. Халтурим, откладываем на завтра, разбрасываемся, постоянно отвлекаемся на посторонние вещи - это далеко не полный список проблем с собственной мотивацией.

Конечно же, мы всегда объясняем себе и другим, почему мы не сделали или не можем сделать вовремя то-то и то-то. Или у нас есть более важные дела, то есть более срочные дела, или нет желания, или нет сил, или футбол по телевизору, или шашлычок с приятелями - ну, сами знаете, мы мастерски умеем найти оправдание, почему мы откладываем или не делаем в срок то, что должны делать.

Откуда можно взять силы для того, чтобы побуждать самого себя к напряженной работе, к тому, чтобы упорно трудиться и достигать намеченное? На этот и некоторые другие вопросы, связанные с собственной мотивацией, мы дадим ответы в этой главе.

**Что дает нам овладение навыками самомотивации?**

- **развитие в себе черт характера, ведущих к успеху (решительность, уверенность в себе);**
- **повышение своего личного и рабочего потенциала;**
- **преодоление сомнений и нерешительности;**
- **преодоление внутреннего консерватизма, боязни перемен;**
- **сокращение количества стрессов, преследующих вас в жизни.**

Человек, эффективно использующий приемы самомотивации, часто завоевывает репутацию решительного и напористого. Однако только ему одному известно, какой ценой дается эта решительность и напористость. Все начинается с того отношения, которое формируется у человека к окружающей его действительности и другим людям, с отношения к самому себе.

### 1. КОНСТРУКТИВНЫЕ УСТАНОВКИ

На сегодня стал уже общим достоянием обширный опыт людей, которые достигли значительных успехов в бизнесе, и анализ показывает, что добиваются этого они, как правило, именно за счет способности мотивировать себя на энергичные действия в нужном направлении. Как сказал канадский юморист Стивен Лекок: «Я очень верю в удачу, и чем напряженнее я работаю, тем удачливее я становлюсь».

**Конструктивное отношение к действительности начинается с четкого представления того, что каждый человек в конечном сам счете отвечает за все, что происходит в его жизни. Если в жизни случаются неудачи или внешние обстоятельства складываются неблагоприятно, то человек с конструктивными установками не сетует на них, а стремится определить, чем же эти неприятности могут быть для него полезны, чему они его учат, что следует изменить в своем отношении к людям, в своих подходах к работе. Каждая ошибка, каждая неудача может стать шагом вперед, если делать из нее правильные выводы.**

*Я никогда не падаю духом, потому что каждая неудачная попытка является для меня еще*

*одним шагом вперед.  
Томас Эдисон*



Успех и признание приходят лишь к тем, кто готов к напряженному труду, к тем,

кто знает, какую цену надо заплатить за достижение нужного результата, и готов к напряженной работе.

### **Повышение уверенности в себе**

Эффективно мотивировать себя на выполнение определенной работы легко, если вы уверены в положительном исходе. А если нет? Как мотивировать себя пройти по узкой доске на высоте 10 метров над землей, если вы не уверены в своих силах? Канатоходцы без труда бегают по канату и на значительно большей высоте, но они уверены в том, что это им по силам. Поэтому для того, чтобы успешно мотивировать себя на «подвиги», какой бы сферы деятельности они ни касались, надо укреплять уверенность в собственной способности добиться успеха, справиться с той работой, что намечена. **Для развития уверенности в себе человечество еще не придумало лучшего способа, чем тренировка. Если вы в какой-то сфере деятельности не уверены в себе - будь то публичное выступление или вождение автомобиля - тренируйтесь.**

### **Развивайте способность к позитивному мышлению**

Энергия, которая вам требуется для решения тех проблем, с которыми вы сталкиваетесь на работе и вне ее, не возникает ниоткуда. Ее источник вы находите либо в себе, либо в других людях. **Чем больше вы общаетесь с людьми, настроенными на победу, на успех в делах, людей, которые из трудностей и неприятностей всегда готовы извлечь максимальную выгоду для себя, тем больше энергии вы получаете от такого общения. Пессимисты, неудачники, люди, склонные искать оправдание своему бездействию в происках врагов или в неблагоприятных обстоятельствах, наоборот, скорее забирают вашу энергию. Чем меньше вы будете общаться с людьми такого сорта, тем лучше.**

Позитивное мышление поможет вам любую неудачу или трудность в достижении намеченной цели рассматривать как источник дополнительной энергии и как важную подсказку, приближающую вас к победе. *Анекдот в тему*

*Два часа ночи. Женщина снимает трубку. Звонит ее дочь, она в истерике:*

*— Мама! Я схожу с ума! Уже два часа, а мужа нет дома! Он, наверное, завел любовницу!*

*- Доченька, нельзя иметь такие негативные установки. Надо думать о чем-нибудь хорошем. Может быть, он попал под машину и лежит сейчас в реанимации или в морге...*

### **Не концентрируйтесь на неудачах**

Как футболисту, которому некогда думать о толпах болельщиков, потому что надо сконцентрироваться на игре, вам надо сосредоточиться на тех шагах, которые приведут вас к успеху. Возможно, боязнь неудачи мешает вам взяться за работу, однако надо постоянно помнить, что упорная работа - это единственный способ добиться успеха.

**Важнейшая основа активности, решительности, настойчивости в достижении намеченного - это уверенность человека в себе, в своих силах.** Только представление о самом себе, самооценка и воображение устанавливают границы того, чего вы можете и чего не можете достичь, - зону возможного. **Расширяя представление о самом себе, вы раздвигаете пределы реализации своих талантов и возможностей.**

Если все же у вас остаются трудности с тем, чтобы усадить себя за работу, действуйте в соответствии со следующими двумя правилами.

**1.Начинайте с чего угодно.** Если вы не можете начать с начала, начните с того, с чего можете. Главное начать. Сами наши действия, первые шаги, предпринятые для решения проблемы, способны выполнить роль стартера, запускающего работу

двигателя. Начав работу, мы втягиваемся в процесс ее выполнения. А стремление довести начатое до конца, присущее каждому человеку, - это еще один источник мотивации.

**2. Приступайте в любом случае!** Не позволяйте себе ждать вдохновения или настроения, считайте, что эта работа ждать не может. Берите пример с человека, который решил прыгнуть с вышки в воду. Чем дольше он будет колебаться и примериваться, тем сложнее ему будет решиться на прыжок.

**В основе уверенности в себе лежит ваша самооценка.** Насколько вы нравитесь самому себе? Представляете ли вы себя человеком, который уверен в своих силах и готов справиться с любыми трудностями, которые встретятся на пути достижения намеченных целей, или вы склонны воспринимать себя как неудачника, на которого неприятности сыплются как из рога изобилия?

**Важнейшим проявлением уверенности в себе, наполняющей человека энергией для активных действий, является чувство личной ответственности за все, что происходит с ним в этой жизни.** Не родители, не начальник, не коллеги, а именно я являюсь главным источником и своих побед, и своих поражений. Готовность принять на себя полную ответственность за собственную жизнь лежит в основе активной жизненной позиции, наполняет человека энергией, необходимой для преодоления трудностей, для решения проблем, мешающих ему быть успешным в работе и в личной жизни.

Уверенность в себе невозможна без положительного отношения к самому себе, то есть к собственным успехам, своему стилю взаимодействия с другими людьми, своей способности добиваться намеченного и др. **Высокий уровень самоодобрения является важнейшей характеристикой уверенных в себе людей.**

Психологи выделяют ряд качеств, характеризующих людей с высоким уровнем самооодобрения.

1. Верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения группы, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.
2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или сожаления в случае неодобрения со стороны других.
3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем дне.
4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.
5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других, как бы он ни отличался уровнем своих способностей и занимаемым положением.
6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.
7. Умение принимать комплименты и похвалу без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства.
10. Умение подавлять свои эмоциональные порывы.
11. Чуткое отношение к нуждам других, соблюдение принятых социальных норм.
12. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение, отдых.
13. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на недостатки.

Вы можете оценить, есть ли эти качества у вас. Если большинство из перечисленных выше качеств у вас присутствует, то это свидетельствует о достаточном уровне самооодобрения. Любовь, забота и уважение окружающих могут поддержать, но не меньше может поддержать вас хорошее отношение к самому себе.

Негативные установки не только подрывают веру человека в себя, они программируют нас на будущие неудачи. При этом материальное благополучие, как правило, не способно существенно исправить положение.

Дэвид Сандлер - основатель Института продаж Сандлера, в котором прошли обучение тысячи профессионалов занятых в сфере продаж и других видов коммерческой деятельности. Успешное обучение системе Сандлера возможно лишь в том случае, если человек искренне хочет изменить свой способ продаж и свой образ жизни и готов тратить время и силы для достижения намеченных целей. Сандлер верил, что всегда следует рассчитывать на успех - даже перед лицом неудачи. Он часто говорил: *«Разориться - это ситуация, быть бедным - состояние ума»*-. Это философия, которая предполагает веру в успех и готовность предпринимать для этого все необходимое.

«Мы либо найдем дорогу, либо проложим ее», - сказал Ганнибал. Уверенный в себе человек заряжен на успех. Он энергично берется за выполнение стоящих перед ним задач, способен еще больше мобилизоваться, встречая трудности на своем пути. Человек с низким уровнем самооценки, неуверенный в себе, испытывает мучительные колебания, мешающие приступить к выполнению стоящих перед ним задач.

*За легкое дело берись, как за трудное, а за трудное - как за легкое. В первом случае, чтобы уверенность не перешла в беспечность, во втором — неуверенность в робость.*

Бальтасар Грасиан

## 2.МЕТОДЫ САМОМОТИВАЦИИ

Мы не будем рассматривать самомотивацию как форму внутреннего диалога,

когда человек старается побудить самого себя к действиям, к выполнению определенной работы, уговорить, убедить, может быть, перехитрить.

Давайте пойдем другим путем.

Мы привыкли относиться к себе особо, как к чему-то достаточно исключительному. «Я - это я, - говорим мы другим людям. -Принимайте меня таким, какой я есть». Сами себя мы принимаем всегда, относимся к себе уважительно, разрешая некоторые слабости и оправдывая некоторые недостатки. Эти же слабости и те же самые недостатки у других людей мы не прощаем, а стремимся их исправить.

А что, если попробовать посмотреть на себя как на объект управления? Как насчет того, чтобы относиться к себе так же требовательно, как к другим, и применять к себе все те методы и средства мотивации, которые мы рассматривали в отношении других людей?

В этой главе мы рассмотрим, как основные методы воздействия на мотивацию, которые традиционно используются руководителями в отношении своих подчиненных, можно применить к себе. Попробуем совместить в себе и начальника, выбирающего подходящие методы мотивации, и исполнителя. Нам предстоит рассмотреть следующие **группы методов:**

- поощрение и наказание;
- постановка целей;
- организация работы;
- соревновательность;
- оценка и контроль;
- информирование;
- убеждение.

## **2.1 Поощрение и наказание**

Поощрения и наказания играют очень важную роль в жизни каждого человека. Мы используем разные методы поощрений и наказаний при воспитании детей, при их обучении, для формирования нужного поведения у своих близких и у подчиненных. А теперь мы поговорим о поощрениях и наказаниях как методе самомотивации.

### **Вознаграждение себя в процессе работы**

Обычно мы думаем о вознаграждениях как о чем-то, что мы получаем от окружающих: похвала, высокая оценка нашего вклада, премия, ценный подарок. Однако награды и похвалы могут исходить от нас самих.

Вспомните теорию подкреплений: **люди стремятся повторять то поведение, за которым следует положительное подкрепление. Следовательно, если вы хотите воспитывать в себе настойчивость, усидчивость или какие-то другие черты характера, надо подкреплять каждое свое достижение, которое будет вести вас в направлении поставленной цели.** При этом награды могут быть очень простыми, такими как сигарета или чашечка кофе, небольшой отдых, просмотр новостей.

Подумайте, что вам нравится делать, и запланируйте заняться этим *по окончании* выполнения вами важного задания или каких-то его этапов. «Когда я закончу это дело, то смогу посмотреть футбол (попью кофе, погуляю)». **Поощряйте себя за все достижения, хвалите, вознаграждайте.** Правильное поведение должно получать вознаграждение, иначе вы не будете стремиться к тому, чтобы повторять его. Находите способы, чтобы стимулировать себя на достижение тех целей, которые вы считаете достойными. Приучайте себя к тому, чтобы трудная работа не становилась ненавистной, чтобы не надо было каждый раз заставлять себя заниматься ею из-под палки. Воспитывайте в себе позитивное отношение к

ситуациям, когда вам необходимо демонстрировать энергичность, настойчивость и решительность, поощряйте себя, свои достижения - пусть и небольшие, но свидетельствующие о вашей очередной победе над собой.

За выполнение очень сложного или очень неприятного дела, за особые достижения можно поощрить себя более серьезно, к примеру, покупкой вещи, на которую вы давно заглядываетесь, но считаете ее приобретение «баловством».

Некоторые люди вырабатывают у себя привычку праздновать успехи. Например, мы, когда заканчиваем книгу и сдаем ее в редакцию, отмечаем это в ресторане с близкими. Чем выше достижение, тем шире празднование.

Многие люди сами доходят до этого способа самомотивации. Например, опрос, проведенный среди офисных служащих в Великобритании, показал, что 72% клерков имеет привычку награждать себя за выполнение сложного и неприятного задания. Чаще всего роль награды выполняет чашка кофе или шоколадка.

Хвалите себя чаще! Источник забывается, а впечатление остается.

### **Установление санкций на случай невыполнения работы**

Если мы сталкиваемся с необязательностью, неисполнительностью, ленью, плохой работой других людей, то, как правило, размышляем недолго - наказать! Лишить премии, льгот, дать выговор, оштрафовать, перенести время отпуска, перевести на менее престижную, тяжелую работу - возможностей наказания много. В отношении себя мы редко пользуемся этим методом мотивации - мы себя балуем, хотя знаем, что баловство до добра не доводит. Других не доводит, а нас? И нас тоже, и есть многочисленные доказательства того, что лень, недоведение начатых дел до конца, постоянное откладывание на завтра в итоге способны перечеркнуть любые надежды и планы.

Себя тоже надо иногда наказывать! **Если запланированная задача не выполнена в срок, если отложили намеченное, если бросили дело на полпути, потому что надоело, вполне можно назначить себе какое-то наказание.** Для кого-то наказанием будет не посмотреть новости или футбол, для кого-то - лишить себя сладкого - вы лучше других знаете, что будет для вас наказанием. Но уж во всяком случае не поощрять себя в этот момент приятными вещами, как это бывает сплошь и рядом, когда мы бросаем дело ради просмотра по телевизору футбольного или хоккейного матча или ради того, чтобы встретиться с друзьями. Таким образом мы никогда не сможем развить у себя настойчивость. При этом надо ясно осознавать, что вас будет мотивировать не само наказание, а ваша решимость применить его по отношению к самому себе. Вы должны быть честны перед собой и последовательны. В том случае, если вы не достигли результата в оговоренный срок или протянули с принятием, может быть, мучительных, тяжелых для вас шагов, но шагов, которые, как вы сами считали, вы должны предпринять обязательно, наказание должно быть неминуемым.

### **2.2 Постановка целей**

Лень, пассивное, созерцательное отношение к собственной жизни - это преступление, которое человек слишком часто совершает в отношении себя.

Многие люди, которые смогли добиться в своей жизни выдающихся успехов, выработали у себя привычку четко формулировать свои цели на будущее. Если вы не знаете точно, чего вы хотите, то вы никогда не будете предпринимать целенаправленных действий. А расплывчатые мечты, вроде «хорошо бы стать богатым (худым, привлекательным, успешным и т.п.)» не только не задают направления, но и являются источником постоянной неудовлетворенности собой. Если мы не знаем, куда бежать, то начинаем хаотически дергаться в разных направлениях, что не дает никакого результата, кроме пустой траты сил. **Постановка четкой цели придает определенное направление нашей жизни и побуждает к**

**решительным действиям.**

Цели, которые вы устанавливаете перед собой, так же как и цели, устанавливаемые перед подчиненными, должны отвечать **принципам SMART** (мы разбирали их в 12 главе):

**1.Цель должна быть максимально конкретной и ясной.** Формулировки должны быть однозначными и не допускать никаких лазеек, чтобы можно было сказать себе: «Ну, я не совсем это на самом деле имел в виду». Четкая формулировка цели - это 50% успеха.

**2.Цель должна быть измеримой.** Для того чтобы цели, поставленные перед собой, мотивировали к их достижению, необходимо иметь возможность оценить прогресс в движении к цели. Сделать это можно только тогда, когда достижение цели поддается количественной или качественной оценке.

**3.Цель должна бросать вызов вашим возможностям.** Поставленная цель не должна быть слишком простой. Хотя на первых порах этот прием срабатывает -ничто так не мотивирует, как галочки в списке выполненных дел. Однако для того, чтобы работа по собственной мотивации дала результаты, цели должны быть достаточно сложными. «Прицепи свою повозку к звезде», как сказал один мудрый человек.

**Однако этот вызов должен быть посильным.** Слишком трудные цели не мотивируют. Действительно, многие люди очень быстро отказываются от тех целей, которые они ставят перед собой, если сталкиваются с серьезными трудностями. Вот почему мы видим столько неудачных попыток бросить курить, похудеть, выучить иностранный язык и т.п. - неопределенность цели вкупе со слишком большой ее трудностью приводят к тому, что мы бросаем свои попытки, практически и не начав работу.

Выбирая истинно вдохновляющую цель, вы тем самым освобождаете свою внутреннюю энергию, чтобы достичь гораздо большего, чем другие люди, создавая для себя возможность напряжения всех сил и роста.

Рассказывают, что Генри Форд однажды сказал, что одним из важнейших открытий, которые он сделал, одним из величайших для него сюрпризов явилось неожиданное осознание того, что он может сделать то, чего боялся, и думал, что не сможет сделать никогда.

Если высокие цели творят чудеса, то не меньшие чудеса творит наша убежденность в том, что что-то сделать невозможно. Часто мы искусственно ограничиваем себя, искусственно ограничиваем собственный потенциал, собственные возможности своими убеждениями, представлениями о границах посильного, возможного.

Очень четко влияние этих представлений можно проследить в спорте. Рекорд в прыжках в высоту Валерия Брумеля 2 м 28 см держался почти десять лет, и казалось, что это недостижимая высота. Но стоило Патрику Мацдорфу превзойти этот рекорд на 1 сантиметр, как рекорды пошли один за другим. Сегодня 2 м 28 см - это достаточно заурядный результат для международных соревнований.

Представления о том, что является посильным, а что нет, оказывают свое негативное влияние на нашу работу. Так, однажды после одного из семинаров кто-то из слушателей решил на практике проверить, какой эффект дает постановка трудных целей. «К нам как раз пришел новичок, -рассказывал он, - и я дал ему тот объем работы, который до него выполняли три сотрудника. Смотрю - скрипит, но тянет. А если бы этот же объем работы навалить на старого работника, он бы даже не приступил к ней, сказал бы, что это просто нереально сделать одному человеку».

Поэтому внимательно отслеживайте собственные «это я не умею», «это я не смогу», «это нереально». Часто мы можем и умеем гораздо больше того, что сами

разрешаем себе.

*Улыбнитесь*

*Как показывают расчеты специалистов, иметь при своем размере, весе, форме тела и размахе крыльев не должен летать.*

*Хорошо, что иметь об этом не знает.*

**4. Цель должна быть реалистичной.** Слишком трудные задачи отбивают желание даже браться за них. Поэтому, если мы поставили перед собой действительно трудную или слишком отдаленную цель, чтобы не потерять желание работать над ней, имеет смысл разбить ее на ряд подзадач или этапов. Это не только будет способствовать поддержанию собственной мотивации, но и поможет постоянно держать в уме конечную цель. Психологически решать мелкие задачи легче, так как задача уже не выглядит слишком сложной и неподъемной. Например, если ваша цель - начать собственный бизнес, то для начала вы должны будете поставить перед собой более простые цели, например, написать бизнес-план, выяснить возможности получения кредита и т.д.

**5. Достижение цели должно быть под вашим контролем.** Если достижение поставленной цели будет зависеть от каких-то других факторов (везение, другие люди, погода, рыночная конъюнктура и т.п.), то у вас всегда будет возможность оправдать собственную лень этими внешними причинами. Мотивирует та цель, достижение которой полностью в ваших руках и зависит исключительно от ваших усилий.

**6. Установление временных границ.** Срок исполнения - один из основных способов дисциплинировать себя.

Приведем пример мотивирующей формулировки цели:

«К такому-то сроку я достигну своего идеального веса во столько-то килограмм и буду его поддерживать, не отклоняясь более чем на 3 кг. Чтобы добиться этого, мне надо сбросить 24 кг за 12 месяцев (2 кг в месяц или 0,5 кг в неделю). Для этого я ограничу количество потребляемых калорий до 2000 в день, буду делать 20-минутную пробежку каждое утро до завтрака. Я потеряю первые 0,5 кг к утру следующего четверга». **Вопросы, помогающие проверить, правильно ли сформулирована цель:**

- Можно ли цель сформулировать более конкретно?
- Какие выгоды влечет для вас достижение цели?  
В какой мере для вас важны эти выгоды?
- Когда цель должна быть достигнута?
- Может ли эта цель быть разбита на ряд подцелей?
  
- Определены ли критерии/показатели, свидетельствующие об успешном достижении подцелей или цели?
- Как эта информация может быть получена?
- Кто/что может мне помочь в достижении цели?
- Какими ресурсами/возможностями я располагаю для достижения цели?
- Какие препятствия или ограничения могут помешать мне в достижении цели?

**Обращайте внимание, чтобы формулировать цели не в негативном ключе, а в позитивном.**

Концентрация человека преимущественно на негативных целях ведет к ослаблению мотивации, к снижению готовности к высокой самоотдаче для достижения намеченного. **Негативные цели программируют вас скорее на поражение, лишая веры в успех. Позитивные цели, наоборот, заряжают вас энергией, верой в свои силы и в возможность успешного достижения намеченного.**

Примеры позитивных и негативных формулировок цели

| Негативные цели | Позитивные цели |
|-----------------|-----------------|
|-----------------|-----------------|



|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Избежать одиночества                            | Расширить круг общения      |
| Преодолеть неуверенность в себе                 | Повысить уверенность в себе |
| Избежать поражения или попадания в число худших | Стать лучшим, первым        |
| Избавиться от лишнего веса                      | Улучшить фигуру             |
| Отказаться от пессимистичного взгляда на жизнь  | Развивать оптимистичный     |
| Снизить вес                                     | Приобрести хорошую форму    |

*Анекдот в тему*

- Доктор, неужели моя болезнь неизлечима?

- Ну зачем же так мрачно! Давайте скажем по-другому: если я вас вылечу, я стану всемирно известным.

*Неудачная операция - половина удачного вскрытия.*

**7. Установление приоритетов в выполнении запланированных работ.** Присвоение трудным или неприятным задачам высокого приоритета будет побуждать вас к более энергичным действиям по их решению. Сам процесс определения приоритетности тех задач, которые вам предстоит решить, способен повысить эффективность вашей работы, позволяя концентрировать силы на важнейших направлениях.

После того как вы сформулировали цель для себя, сделайте предварительную оценку необходимых ресурсов (времени, денег, материалов). Важно, чтобы намеченные цели подкреплялись соответствующим планом их выполнения. Назначьте конкретные даты и сроки выполнения каждой задачи. Запишите их в свой еженедельник с указанием, что и когда следует сделать и какие ресурсы потребуются для реализации каждого элемента плана. При определении сроков делайте поправки на возможные ошибки в расчетах и неожиданности, которые потребуют дополнительного времени и средств.

### **2.3 Организация работы**

Мы все знаем, что плохо организованная работа демотивирует, то есть убивает в людях желание напряженно работать для ее выполнения. Так же как долгий путь начинается с первого шага, организация работы начинается с того, как организовано ваше рабочее место.

#### **Организуйте свое рабочее место**

Перед тем как браться за работу, убедитесь, что у вас есть "все необходимое". Организуйте свое рабочее место так, чтобы все, что вам может понадобиться, было под рукой, чтобы не отвлекаться и чтобы сама обстановка располагала вас к работе. В то же время постарайтесь удалить все лишнее, способное помешать выполнению работы.

**Делайте перерыв до того, как в этом возникнет необходимость** Если вы успешно выполняете то дело, за которое взялись, то вам может показаться, что отвлечение выбьет вас из ритма, собьет с мысли, и вы работаете до тех пор, пока не поймете, что дальше работать просто не в состоянии. Однако будет гораздо больше проку,

если вы научитесь восстанавливать силы до того, как они истощатся окончательно. У вас может закрепиться негативное отношение к работе (работа - это тяжело, неприятно) и даже отвращение к ней. Если же вы прерветесь вовремя, т.е. когда еще есть силы и уверенность в себе, то вернуться к работе будет значительно проще.

Мотивирующая организация труда

**В организации собственного труда не забудьте учесть 5 ключевых характеристик.**

**Разнообразие.** Помните, что монотонность убивает интерес к работе? Планируйте достаточный уровень разнообразия, возможность переключения с одной деятельности на другую.

**Законченность.** Повышению законченности работы поможет выделение этапов, промежуточное подведение итогов. Очень высокий мотивирующий эффект имеет возможность увидеть какой-то результат, довести действие до конца, чтобы можно было со спокойной совестью сказать себе: «Сделал дело - гуляй смело».

**Значимость и важность.** Для повышения значимости поставленной цели письменно сформулируйте все плюсы, которые вы можете получить, когда эта цель будет достигнута. Повесьте этот листок перед собой, чтобы все время помнить, ради чего вы стараетесь. Можете рассказать о своих задумках другим людям (друзьям, близким, коллегам): их оценка (если она положительная, конечно) тоже поможет поднять значимость данной работы.

Понимание значимости поставленной перед собой цели поможет вам морально настроиться на выполнение работы. Положительный настрой окажет сильное влияние на ваше поведение, поможет сосредоточиться на работе и не отвлекаться на второстепенные дела.

**Самостоятельность.** Возможность что-то сделать творчески, по-новому - это важный элемент мотивирующей организации собственного труда. Самостоятельность здесь будет означать не отсутствие контроля или принуждения со стороны, а самостоятельность мышления, самостоятельность в принятии решений, свободу от штампов и шаблонов.

**Обратная связь.** Письменно фиксируйте достигнутые успехи. Установите четкие критерии, контрольные показатели, которые помогут вам точно оценить достигнутые результаты. В этом случае вы не только повышаете свою самооценку и уверенность в собственных силах, вы начинаете лучше понимать те шаги, которые привели вас к успеху.

## **2.4 Соревновательность**

Соревнование с другими, соревнование с самим собой - это в высшей степени действенные способы самомотивации. Можно поспорить с приятелем или с супругом о том, что вы сможете достичь того или иного результата в определенные сроки. **Можно соревноваться и с самим собой, установив для себя конкретные сроки и контрольные показатели, которые будут свидетельствовать о достижении намеченной цели.** Например, превысить собственные показатели за прошедший месяц (спортивные, сбрасывание лишнего веса, написание научной статьи и др.).

Этот прием самомотивации широко использовал Фредерик Тейлор. В разных видах деятельности он стремился к установлению своих личных рекордов: пройти определенную дистанцию за меньшее время, бросить теннисный мяч дальше, добраться до продуктовой лавки за меньшее число шагов. Установка на постоянное соревнование с самим собой, на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня, позволила добиться высоких результатов не только в менеджменте, но и в спорте - Тейлор был чемпионом США по теннису в парном разряде.

## **2.5 Оценка и контроль**

Организуйте систему самоконтроля. Форма самоконтроля должна соответствовать вашей личности и вашим целям. Будете вы подводить итоги сделанного ежедневно вечером или это удобнее делать в конце недели (месяца или квартала), - это зависит от того, какие цели перед собой вы ставите, какие средства

используете для их достижения.

**Выработка привычки подводить итоги своих достижений за день, неделю, месяц и т.д. укрепляет вашу способность к самоконтролю и вашу способность мотивировать себя на дополнительные усилия для достижения конкретной цели.**

## **2.6 Информирование**

О принятом решении можно проинформировать окружающих. Такой прием позволяет сделать внутренние обязательства (обязательства только перед самим собой) обязательствами и перед другими людьми. В этом случае начинают дополнительно действовать новые механизмы: самоуважение, стремление быть человеком, который умеет держать слово. Такой прием хорошо работает, когда вы чувствуете, что ваше желание добиться какого-то результата находится под угрозой других ваших желаний, привычек или просто лени. Рассказывают, что когда Шарль де Голль решил бросить курить, он использовал именно этот прием. Он вышел из своего кабинета в приемную и объявил своим сотрудникам: «Я, Шарль де Голль, бросаю курить». Дав такое публичное обещание, он не нарушал его никогда.

Этот прием широко используется также обществами анонимных алкоголиков. Человек, решивший отказаться от спиртного, должен проинформировать об этом как можно больше людей из своего окружения. Это повышает внутренние обязательства не только перед другими людьми, но и перед собой.

### **«Узелок на память» для олимпийского чемпиона**

Феликс Санчес - выдающийся легкоатлет из Доминиканской республики, один из лучших бегунов в мире на дистанции 400 метров с барьерами. Он не смог стать олимпийским чемпионом в 2000 году, хотя был явным фаворитом. Все последующие четыре года до следующей олимпиады в 2004 году в Афинах он выступал на соревнованиях с красным напульсником на правой руке. Всем это бросалось в глаза. Комментаторы и телеоператоры обязательно обращали внимание на этот яркий предмет на руке Феликса. Оказывается, что именно таким образом Санчес решил напоминать себе на каждом соревновании, в котором ему приходилось принимать участие, что он НЕ СТАЛ олимпийским чемпионом. И он поклялся, что снимет этот напульсник только после того, как выиграет олимпийские игры. В Афинах он стал олимпийским чемпионом.

## **2.7 Убеждение**

Люди давно заметили, что уверенность человека в себе позволяет достигать высоких результатов. Предпринимались многочисленные попытки внушать неуверенным людям уверенность в себе. Много лет назад был проделан следующий эксперимент, убедительно показавший, насколько важен для самочувствия человека положительный настрой.

Группе людей, находящихся в состоянии гипнотического транса, внушалось, что они совершенно бездарны, ничего собой не представляют, что им постоянно не везет и жизнь их складывается неудачно. Затем в течение двух недель проводились наблюдения за поведением этих людей и регистрировались некоторые физиологические показатели. Их состояние характеризовала апатия, безучастность ко всему, подавленность, упадок сил, бессонница, изменение показателей кровяного давления и другие негативные проявления.

Через некоторое время этих людей снова погрузили в гипнотический сон и внушили им, что они талантливы, полны сил, поставили перед собой грандиозные цели и имеют все возможности реализовать их. Состояние и настроение этих людей сразу же изменились. Они стали бодры и энергичны, их походка стала энергичной, осанка - прямой, глаза приобрели блеск, их переполняла жажда деятельности.

**Любой человек способен изменить собственный внутренний образ или**

**представление о себе и запрограммировать, настроить себя на успех.** Негативная самооценка может быть стерта, как любая магнитофонная запись, и заменена новой положительной самооценкой. **Мы приобретаем свой внутренний образ через подсознательные привычки. Эту привычку поменять нелегко, но возможно. Нужна настойчивая, регулярная практика.**

Рассмотрим приемы, при помощи которых мы можем убеждать себя.

#### **Формулы самовнушения**

Любители спорта и спортсмены хорошо знают, что в разных видах спорта существуют такие рубежи, которые кажутся недостижимыми, но лишь до тех пор, пока не найдется тот, кто первым докажет реальность достижения результата, о котором еще вчера боялись даже мечтать. Это 500 кг в сумме классического троеборья (штанга), это меньше 40 секунд на дистанции 500 метров в скоростном беге на коньках, это 5 метров в прыжках с шестом (сначала для мужчин, а много позже и для женщин).

Долгие годы для легкоатлетов рубеж в 4 минуты в беге на одну милю считался недостижимым. В 1954 году Роджер Банистер первым преодолел этот рубеж, показав результат 3 мин. 59,6 секунд. За последние годы уже тысячи спортсменов смогли преодолеть этот рубеж. Однако труднее всех было первому. Сам Банистер рассказывал, что у него ушли годы на то, чтобы добиться намеченного. После того как он поставил перед собой эту цель - превзойти рубеж в 4 минуты в беге на милю, он каждый день представлял этот рубеж в виде стены, которую он разрушает. Заставив себя поверить в реальность установления этого рекорда, он смог в итоге не только мысленно, но и реально достичь намеченного результата.

Психологи за последние десятилетия разработали достаточно много различных техник самопрограммирования, то есть приемов

управления собственным психологическим и физическим состоянием. Один из этих приемов состоит в использовании позитивных утверждений, которые определяют ваше отношение к собственным действиям и к тому, что происходит вокруг вас. Дело в том, что вашу реакцию на происходящее преимущественно определяют не сами события, а то, как вы их интерпретируете. Вы можете придумать для себя много самых разных позитивных утверждений. Все дело в том, какие цели вы перед собой ставите, какие собственные качества вам надо активизировать для достижения успеха. Отталкиваться можно, например, от таких утверждений, как: «Я уверен в себе», «Я полон сил» и др.

Предлагаем вам семь формул самовнушения, способных укрепить ваш характер. Каждую формулу надо переписать на несколько маленьких карточек, которые надо разместить в самых разных местах своего дома. Рекомендуются как можно чаще бросать свой взгляд на эти карточки или перечитывать их. В течение недели работайте с одной формулой самовнушения. Это позволит ей осесть в вашей долговременной памяти и превратит ее в положительный импульс, способный управлять вашими действиями. На следующей неделе займитесь другой формулой самовнушения. Так вы каждую неделю будете продвигаться на шаг вперед. Позднее вы сможете сами разрабатывать и прорабатывать таким же образом подходящие для вас **формулы самовнушения.**

1. *Я живу сознательно и сам вершу свою судьбу.*
2. *Я зажигаю в себе огонь воодушевления.*
3. *Я ощущаю в себе силу и воодушевление.*
4. *Исходящее от меня излучение становится все более положительным притягательным.*
5. *Сосредоточенность и невозмутимость усиливают исходящее от меня положительное излучение.*
6. *Мое воодушевление передается окружающим.*

*7. Мои успехи укрепляют уверенность в своих силах, делают меня более выносливым и настойчивым.*

Психология победителя - это то, что формируется в вашем сознании от одного успеха к другому, она определяется вашей стойкостью перед лицом трудностей и способностью преодолевать препятствия, какими бы трудными они ни казались на первый взгляд.

Гете составил список из 150 слов и выражений, которые он воспринимал как неподобающие, и подобрал им соответствующую замену для того, чтобы гармонизировать собственное мышление.

### **Мысленная тренировка**

Еще один прием самомотивации - это мысленная тренировка. Этот способ предполагает, что шансы успешно действовать в предстоящих человеку сложных ситуациях возрастают, если человек предварительно неоднократно мысленно проигрывает предстоящее событие и свои действия. **Мысленная тренировка предполагает неоднократное проигрывание в уме такого собственного внутреннего состояния, такого поведения и таких результатов, которые являются неперенными составляющими успеха в предстоящих испытаниях.**

Можно каждую цель, которую вы ставите перед собой в этом году, написать на отдельной карточке крупными буквами. Перечитывая карточки каждое утро и каждый вечер перед отходом ко сну, мысленно представляйте, что поставленная цель уже достигнута. Создавая воображаемый образ успешного достижения намеченного, усиливая его зрительными и эмоциональными компонентами, вы программируете себя на успех.

Постарайтесь, представляя будущую победу или достижение поставленной цели, «включить» как можно больше органов чувств (мысленно увидеть, услышать, потрогать и т.п.).

### **Тренировка себя на успех**

Лэрри Уилсон, самый молодой из когда-либо вступавших в Клуб миллионеров, работающих в страховом бизнесе. Ему было всего 23 года, когда он за год заработал свой первый миллион, и руководство Клуба пригласило его выступить на ежегодном собрании. Ему впервые в жизни предстояло говорить перед аудиторией в несколько сотен человек. Уилсон был в панике, ясно представив себе неминуемый провал. Но вдруг он осознал, что именно подобные мысли и приведут к катастрофе, и решил попробовать другой подход. Каждый день он некоторое время воображал свой успех. Он представлял себя произносящим речь перед заинтересованными, дружелюбно настроенными слушателями, которые стремились узнать, как он достиг такого успеха. Он представлял себе, как люди из зала будут выходить на сцену, чтобы поздравить его.

Когда настал день выступления, многое произошло именно так, как он и представлял. Он чувствовал себя комфортно и отметил, что аудитория слушала очень внимательно.

Этот опыт позже лег в основу разработанной им системы обучения менеджеров по продажам. Им предлагалось воображать успешные продажи.

Подводя итог рассмотрению методов самомотивации, мы снова хотели бы обратить ваше внимание на то, что готовых рецептов нет и здесь. Есть некоторые возможности, которыми вы можете воспользоваться. Но воспользуетесь вы этими возможностями или нет, определяется и особенностями той ситуации, в которой вы находитесь, и тем, насколько ваш опыт располагает вас к определенному образу действий, и тем, насколько вы поверили в действенность этих подходов применительно к своим задачам. Главное, что нам хотелось до вас донести, - это то, что лень и привычка откладывать выполнение неотложных дел является главной угрозой вашему успеху как на работе, так и вне ее.

Научитесь использовать те способы самомотивации, которые для вас оказались наиболее подходящими. Чтобы это выяснить, вам придется попрактиковаться.

Начинайте практиковаться немедленно, сразу же, как только перед вами встанет необходимость срочного выполнения какой-либо важной задачи.

Какой бы метод самомотивации вы ни использовали, - постановка цели, установление приоритетов, соревнование с самим собой или иные методы - вы делаете важный шаг в конструировании своих будущих успехов. ***Важнее всего здесь ваш личный настрой на поиск возможностей стать лучше, успешнее или результативнее.*** Этот настрой поможет вам не пройти мимо тех шансов, которые способствуют достижению успеха.

Такие установки не просто помогают в достижении успеха, они кардинальным образом меняют отношение к жизни. Вместо того, чтобы лишь реагировать на благоприятные обстоятельства, надо становиться творцом собственной жизни и создавать условия, необходимые для достижения успеха.

## ГЛАВА 17. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Сегодня очень часто можно слышать слова о том, что управление людьми является и наукой, и искусством. О «науке» мы говорили много, рассматривая с разных сторон проблему трудовой мотивации и средства воздействия на мотивацию работников организации. Однако эффективно воздействовать на мотивацию человека нельзя, если вы не можете оценить ее наличное состояние. Трудно выбрать действенное средство влияния на мотивацию подчиненных, опираясь лишь на предположения и догадки о том, что им нужно, что их «греет», что заставляет выкладываться на работе или, наоборот, работать спустя рукава.

Знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от подчиненных, но и даст вам возможность лучше понять тех людей, с которыми вы работаете. Это и есть *искусство* управления людьми: умение точно выбрать самый действенный метод воздействия, знание сильных и слабых сторон подчиненного, способность воодушевлять и заряжать на самоотверженную работу разных людей, умение найти подход к каждому.

В этой главе мы рассмотрим пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации:

- Опрос
- Тестирование
- Экспертные оценки
- Беседа
- Наблюдение

### 1.ОПРОС

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

**Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.**

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо **провести большую работу, включающую:**

- Подготовку к проведению опроса.
- Саму процедуру проведения опроса.
- Мероприятия после завершения опроса.

#### 1.1 Подготовка к проведению опроса

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

##### **1. Информационная подготовка.**

## **2. Подготовка инструментария (анкет).**

**3. Планирование процедуры проведения опроса,** то есть определение того, **кто**, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки.

**4. Определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.**

### **Информационная подготовка**

**До работников организации заблаговременно доводится информация о предстоящем опросе, о целях опроса, о процедуре его проведения.** Это важный этап в проведении опросов, поскольку от того, насколько персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют администрации и руководству и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и достоверность получаемой информации. Недооценка информационной подготовки работников к опросу чревата формальным отношением, которое выражается в низком качестве заполнения анкет (пропуск многих вопросов, большое количество ответов «Затрудняюсь ответить», явное занижение или завышение оценок и т.п.), в плохом возврате анкет или даже в отказах от участия в опросе.

### **Подготовка инструментария (анкет)**

**Структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации.**

Анкета обычно состоит из трех частей:

**1. Мотивирующая часть и инструкция по заполнению.** Анкета начинается с обращения, затем респондентов (участников опроса) знакомят с целями и задачами проведения опроса и описывают, каким образом они должны отвечать на предложенные вопросы.

Вот фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании:

#### **Анкета**

Данная анкета разработана с целью исследования удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников нашей компании. Исследование является выборочным, то есть охватывает только часть сотрудников, выбранных случайным образом.

Анкета является анонимной, то есть руководство компании получит только статистически обработанную информацию (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности работой). **Инструкции по заполнению анкеты**

Часть 1 «Общая информация» предназначена для учета демографических данных. Внесите их. Ни фамилий, ни инициалов, ни каких-либо иных подписей там быть не должно.

Часть 2 «Основные вопросы» содержит 50 вопросов. Вы должны выбрать один ответ из пяти вариантов и отметить его галочкой, как показано на рисунке:

Опрос сотрудников службы Гэллара.

Уважаемые коллеги!

В настоящий момент в полевом отделе компании ТНС МИЦ проводится проект по совершенствованию мотивации сотрудников.

Целью проекта является создание системы окладов сотрудников полевого отдела, в соответствии с вкладом сотрудника в работу, его компетентностью, важностью этого вклада для компании и в соответствии с текущей ситуацией кадрового рынка. Эта система представляет собой систему грейдов (окладный коридор), в соответствии с которой определяется окладная часть дохода каждого сотрудника. Одновременно разрабатывается система премий. Она будет основана на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ) работы всего подразделения и отделов и отражать конкретный вклад сотрудника, отдела и подразделения в успех работы. На основе этого будет определен механизм расчета премий.

Сегодня, в рамках второго этапа, мы начинаем анкетирование, в котором принимают участие



сотрудники отдела. Анкеты должны быть высланы не позднее 16.00 в пятницу 11 августа.

### Как заполнять анкету

Предлагаемая анкета содержит две части. В первой части вам нужно оценить процент рабочего времени, который вы тратите на выполнение предложенных модулей работы.

- Если какие-то из предложенных модулей вы не выполняете никогда, в графе "процент рабочего времени" поставьте ноль.

- Если какой-то из выполняемых вами модулей работы не указан в таблице, допишите его и оцените процент времени для него тоже.

### 2. Вопросы, оценивающие мотивацию респондентов

В анкетах могут использоваться как открытые, так и закрытые вопросы.

**Открытые вопросы** - вопросы без вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо влияний на опрашиваемых со стороны организаторов опроса, респонденты высказывают свое мнение.

Пример открытого вопроса:

*Как вы считаете, что больше всего снижает заинтересованность работников в достижении поставленных перед ними целей?*

Недостатков у открытых вопросов два. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что полученные мнения трудно поддаются статистической обработке. Второй - открытые вопросы чаще, чем закрытые, остаются без ответов респондентов.

**Закрытые вопросы** - вопросы с вариантами ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного списка, который наиболее полно отражает его мнение. Наличие ограниченного набора вариантов ответов упрощает статистическую обработку анкет. Вот почему закрытые вопросы чаще используются в анкетах, хотя какая-то информация при этом может теряться.

При формулировке вопросов анкеты следует избегать таких формулировок, которые могут провоцировать респондентов давать социально одобряемые или социально желательные ответы, то есть давать такой ответ, который, по их мнению, будет «правильным», который, как они считают, от них хотят услышать. Вот несколько формулировок, способных провоцировать респондентов к социально желательным ответам: *«Работа должна выполняться не только ради зарплаты», «Люди должны оказывать помощь тем, кто попал в беду», «Человек на работе должен думать не только о собственных интересах, но и заботиться о благе своей организации»*

Ниже приведен фрагмент анкеты, направленный на оценку степени удовлетворенности персонала своей работой.

Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя следующую шкалу:

5 - вполне удовлетворяет

4 - скорее удовлетворяет, чем нет

3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 - скорее не удовлетворяет

1 - совершенно не удовлетворяет)

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Размер заработной платы                        | 1 2 3 4 5 |
| 2. Сам процесс выполняемой работы                 | 1 2 3 4 5 |
| 3. Перспективы профессионального и служебного     | 1 2 3 4 5 |
| 4. Взаимоотношения с непосредственным             | 1 2 3 4 5 |
| 5. Важность и ответственность выполняемой работы  | 1 2 3 4 5 |
| 6. Условия труда (шум, освещенность, температура, | 1 2 3 4 5 |
| 7. Надежность места работы, уверенность в         | 1 2 3 4 5 |
| 8. То, насколько эффективно организована работа в | 1 2 3 4 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 9. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Объем анкеты не должен быть слишком большим. Слишком объемные анкеты, заполнение которых занимает больше получаса, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что сказывается на качестве заполнения анкет. Респонденты либо пропускают большое число вопросов, либо дают стереотипные ответы (например, по всем вопросам только «четверки» или «тройки»). Низкое качество заполнения анкет часто является следствием их перегруженности информацией или чрезмерного объема. **3.**

### **Демографическая часть**

Демографическая часть анкеты обычно включает пол, возраст, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы, существенные для достижения целей, стоящих перед опросом. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом. Например:

Укажите, пожалуйста, ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

- ☐ 18-25 лет
- ☐ 26-35 лет
- ☐ 36-45 лет
- ☐ 46 лет и старше

Демографическая часть играет очень важную роль, так как позволяет выявить мнения, оценки, предпочтения разных категорий персонала: разных возрастных групп, представителей разных специальностей, с разным стажем работы в организации и т.п., а не измерять «среднюю температуру по больнице». Это дает возможность в последующем выстраивать адресные стратегии для эффективного воздействия на мотивацию соответствующих категорий работников.

### **1.2 Процедура проведения опроса**

Прежде всего важно определить, кто будет охвачен опросом. Надо опросить достаточное количество сотрудников, чтобы можно было говорить о надежности получаемой информации и в то же время держать в уме соображения экономичности. Часто нет необходимости опрашивать всех сотрудников, выборочный опрос может дать всю полноту мнений по изучаемым вопросам.

*Репрезентативность выборки* - это такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволяет делать обоснованные выводы по итогам исследования. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, однако важно, чтобы среди опрашиваемых достаточно полно были представлены основные категории работников организации. Это позволит уловить как общие тенденции, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала.

Процедура проведения опроса призвана обеспечить не только высокое качество информации, полученной от работников, но и сокращение потерь времени. Поэтому все детали необходимо тщательно продумать еще до проведения опроса. В какое время будет проводиться опрос: в рабочее или в нерабочее? Кто и как будет собирать анкеты? Эти «простые» вопросы часто определяют отношение работников к опросам и как следствие - качество получаемой в итоге информации.

Не следует поручать распространение и сбор анкет непосредственным руководителям опрашиваемых. Лучше, если это будет работник кадровой службы или представитель внешней организации, которой поручено проведение опроса.

**Запомните, это важно!**

### **Принципы проведения опроса персонала**

- Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным.
- Опрос не следует проводить в конце рабочего дня.
- Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности

работников.

- Распространение и сбор анкет должны осуществлять люди, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют непосредственно по работе (нельзя поручать эту работу непосредственным руководителям сотрудников).

### **1.3.Обработка информации**

**При анализе полученных результатов можно рассматривать как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности, получаемый путем сложения всех оценок их удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.**

Если исследование проводится в разных подразделениях организации и охватывает работников разных профессиональных групп, это дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп.

**Как правило, анализ результатов опросов, призванный оценить удовлетворенность персонала своей работой в организации, ограничивается подсчетом и сравнением средних величин удовлетворенности различных категорий персонала и процентных отношений. Использование факторного или корреляционного анализа способно дать более точную оценку мотивации персонала и действующих на нее факторов.**

### **1.4Итоги опроса**

**Итоги опроса должны доводиться не только до руководства, но и до тех сотрудников организации, которые приняли в нем участие. Для того чтобы сотрудники и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, они должны быть проинформированы о полученных результатах и видеть для себя реальную пользу от самого факта участия в опросе.**

Это предполагает, что **после проведения опроса будут предприняты следующие шаги:**

- оперативное доведение до работников информации по итогам опроса; доведение до работников мнения руководства о результатах опроса;
- подготовка плана работ по итогам проведенного опроса и последующая его реализация.

Вот как решили эту задачу в *British Petroleum*:

***Уважаемые коллеги,***

*Нами недавно были получены результаты ежегодного Опроса мнения сотрудников, который был выполнен в конце 2002 года. Как Вам известно, настоящий опрос является частью работы по определению вопросов, важных для нас всех, и по выработке совместных мероприятий, направленных на улучшение работы компании.*

*Хотел бы поблагодарить каждого из Вас за то, что Вы нашли время для участия в этом опросе. Несмотря на то, что для этого требовалось всего несколько минут, мне хорошо известно, как Вы заняты на своих рабочих местах, и я понимаю, что всегда нашлось бы оправдание для того, чтобы «отложить это на потом».*

*Мы только начинаем анализировать результаты. В рамках этого процесса мы планируем организовать группы, нацеленные на выявление главных задач для лучшего понимания настроений сотрудников и выработки возможных вариантов улучшения работы.*

*В рамках реагирования на комментарии, полученные в процессе проведения подобных опросов в прошлом году, нами в 2002 были внесены корректировки в нашу деятельность, например: предусмотрено дополнительное офисное помещение, обеспечено обучение непосредственных руководителей отделов, а также обучение корпоративному управлению, нацеленному на результат.*

*Исходя из первоначального рассмотрения результатов опроса, я готов сообщить о*

следующем:

*Нами был определен коэффициент удовлетворенности работой сотрудников компании, рассчитываемый с учетом количества положительных ответов на 10 заданных вопросов. По результатам опроса этот коэффициент составил 67%, что выше среднего показателя по Группе компаний ВР, который составляет 62%. Однако этот показатель уменьшился по сравнению с предыдущим годом, когда он достигал 69%. Нас это беспокоит, и мы будем вести интенсивную работу для понимания факторов, влияющих на такое снижение.*

*Я очень рад полученным результатам по показателям повышения уровня понимания важности корпоративного бренда компании. Я думаю, что на нас всех произвело особое впечатление открытие МАЗК «Очаково», работа над которым помогла нам лучше осознать все вопросы, связанные с брендом.*

*Также было отмечено 15%-ное увеличение уровня внимания, уделяемого вопросам охраны здоровья сотрудников и производственной безопасности. Это предмет моей особой гордости, и я надеюсь, что мы продолжим интенсивно работать в этом направлении.*

*Еще раз позвольте поблагодарить Вас за Ваше участие. Отделом кадров в ближайшем будущем будут сформированы Целевые группы, работа которых поможет нам лучше понять настроения сотрудников и задачи компании.*

Билл Зушер

### **Запомните, это важно! Распространенные ошибки при проведении опросов**

Опрос работников проводится без предварительной информационной подготовки. Люди не понимают целей опроса и того, как будут использованы руководством его результаты.

Неудачно выбрано время проведения опроса. Например, конец рабочего дня, перед обеденным перерывом, когда люди не располагают достаточным временем для качественного заполнения анкеты.

До коллектива не доводится информация о результатах, полученных в ходе опроса. Люди ждут сведений о том, что их мнение, которое они высказали в анкете, было услышано и правильно понято.

Неполное доведение результатов опроса, стремление скрыть информацию, свидетельствующую о наиболее неблагоприятных тенденциях. Такая «осторожность» понятна, но опасна, так как не только дискредитирует результаты опроса, но и подрывает доверие к руководству. Лучше такую информацию дозировать или сопровождать комментарием, призванным смягчить ее действие на персонал. Но замалчивать негативную информацию опасно.

Результаты опроса обнародованы слишком поздно, когда интерес к его результатам в коллективе практически пропал.

Нарушение принципа анонимности, когда от респондентов требуют указания имени и фамилии или делаются попытки выявить автора той или иной анкеты, которая по каким-то причинам вызвала недовольство руководства.

Отсутствие каких-либо действий по итогам анкетирования. Свое участие в анкетировании работники рассматривают как форму сотрудничества с руководством в решении проблем компании. Если ответных действий администрации не последовало, то это ухудшает климат в организации. Если вы не предполагаете предпринимать какие-либо конкретные меры по итогам опроса работников, то лучше опрос вообще не проводить. Так будет спокойнее для всех.

## **2.ТЕСТИРОВАНИЕ**

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека.

Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека

и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации,

могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого. Использование стандартных бланков позволяет кандидатам отмечать ответы карандашом или ручкой, а бланки ответов могут быть обработаны с помощью сканера. Тестирование можно проводить на компьютере.

Использование компьютерной техники при тестировании открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов. Однако интерпретировать и принимать решения по результатам компьютеризированного психологического тестирования без участия профессионального психолога ошибочно. Это то же самое, что использовать компьютеризированные результаты анализа тех или иных физиологических функций человеческого организма для заключения о состоянии здоровья или выработки стратегии лечения без участия профессионального врача.

Говорить о тестировании как о методе изучения мотивации, дающем обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности.

**Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.**

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации работника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

### 3.ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

**Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета.** От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов. **Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов.** В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того, как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.

Запомните, это важно!

#### **Требования к экспертам**

**Осведомленность.** Эксперт должен быть хорошо осведомлен о важнейших сторонах профессиональной деятельности и рабочего поведения работника, которого оценивают.

**Объективность.** Эксперт не должен быть заинтересован в результатах оценки конкретного

работника.

**Морально-этические качества.** Выбирая экспертов для оценки сотрудников, следует ориентироваться не только на его знания, следует принимать во внимание его честность, ориентацию на интересы компании.

**Предварительная подготовка.** Эксперт должен пройти предварительное обучение методам и процедурам оценки, чтобы исключить ошибки, которые могут отразиться на точности выводов.

Кроме отбора экспертов необходимо решить вопрос **и с инструментом, с помощью которого эксперты будут оценивать те или иные особенности мотивации персонала.** Ниже приведен пример соответствующей анкеты.

Пример экспертной оценки

*Инструкция для эксперта.* Вам следует дать заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Укажите, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу (обратное ранжирование):

- 5 - данное качество развито в полной мере;
- 4 - в достаточной степени;
- 3 - умеренно;
- 2 - слабо;
- 1 - данное качество отсутствует.

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе                | 5 4 3 2 1 |
| 2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства                               | 5 4 3 2 1 |
| 3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе | 5 4 3 2 1 |
| 4. Желание получить больше самостоятельности в работе  | 5 4 3 2 1 |
| 5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе                                 | 5 4 3 2 1 |
| 6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации                                      | 5 4 3 2 1 |
| 7. Стремление лучше проявить себя в работе   | 5 4 3 2 1 |
| 8. Стремление к продвижению по службе  | 5 4 3 2 1 |
| 9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе  | 5 4 3 2 1 |

Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает **важно выявить наиболее важные демотиваторы, то есть факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала.** Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации. Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента, мы предлагаем им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: «Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников компании к проявлению инициативы на работе?» **Вот типичный список ответов:**

- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;
- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;

- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;
- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.

#### **4.БЕСЕДА (ИНТЕРВЬЮ)**

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Поговорив с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации.

В ходе беседы с подчиненным всю необходимую информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- закрытые
- открытые
- косвенные
- наводящие
- рефлексивные

##### **4.1 Закрытые вопросы**

**Закрытыми вопросами называются такие вопросы, которые предполагают однозначный ответ.**

Примеры закрытых вопросов:

- *Устраивает ли вас ваша зарплата ?*
- *Нравится ли вам работа ?*
- *Какой уровень зарплаты устроил бы вас?*

При закрытых вопросах подчиненный вынужден ограничиваться конкретными сведениями (возраст, стаж, число предложений) либо ответами «да» - «нет», «нравится» - «не нравится», «удовлетворяет» - «не удовлетворяет» и т.п. Поэтому после закрытого вопроса часто задают открытый вопрос, предполагающий развернутый ответ.

##### **4.2 Открытые вопросы**

**Открытыми вопросами называются вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.**

Примеры открытых вопросов:

- *Что больше всего вам нравится в вашей работе?*
- *Что вам хотелось бы изменить в вашей работе?*
- *Какие проекты были для вас самыми интересными?*

##### **4.3 Косвенные (проективные) вопросы**

**Лучше понять особенности мотивации работника можно, задавая ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые подчиненный дает мыслям и действиям других людей.** Обсуждая мотивы или поступки других людей, человек обычно это делает, исходя из собственной системы ценностей, из своих взглядов на жизнь. Поэтому, отвечая на косвенные вопросы, человек невольно раскрывает особенности собственной мотивации.

**Примеры косвенных (проективных) вопросов:**

- *Как вам кажется, почему некоторые люди не стремятся особенно выкладываться на работе и работают спустя рукава?*
- *Когда люди работают одной командой, что, по вашему мнению, может особенно негативно повлиять на их рабочий настрой?*
- *Если бы вы были директором, как бы вы относились к мелким нарушениям*

дисциплины?

- *Что стимулирует людей к эффективной работе ?*
- *Что нравится людям в работе ?*

**Интерпретация ответов на косвенные вопросы основана на частоте упоминания респондентом в своих ответах определенных мотиваторов. Обычно люди упоминают следующие мотиваторы:**

- финансовые стимулы,
- хороший соцпакет;
- оценка, похвала;
- статус, почет;
- профессиональный и карьерный рост, развитие;
- понимание и принятие целей;
- азарт, соревнование, стремление быть лучшим;
- интерес к делу;
- ответственность, самостоятельность в работе;
- хороший руководитель;
- хорошие отношения в коллективе;
- самореализация.

#### **4.4 Наводящие вопросы**

**Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают такой вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ.** Используя наводящие вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать.

**Примеры наводящих вопросов:**

- *Могу ли я положиться на вашу порядочность ?*
- *Надеюсь, что вы больше не будете опаздывать?*
- *В нашей компании приветствуется ответственное отношение к делу. А вы ответственный человек?*

Обычно специалисты рекомендуют избегать наводящих вопросов, так как они заставляют людей, которым эти вопросы задаются, давать желательные, с точки зрения спрашивающих, ответы, которые позволяют им хорошо выглядеть в глазах других людей и могут не отражать их истинного мнения. Тем не менее использование наводящих вопросов бывает оправдано, если вам требуется заручиться согласием человека по определенным вопросам или вынудить его взять на себя определенные обязательства.

#### **4.5.Рефлексивные вопросы**

**При использовании рефлексивных вопросов вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседником, повторяете услышанное.** Эти вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают человеку, что его внимательно слушают.

**Примеры рефлексивных замечаний/вопросов:**

- *Как я понял, вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности ?*
- *Итак, вас не устраивает уровень вашей зарплаты?*
- *Я правильно понял, что вы готовы взять на себя эти обязанности?*

**Запомните, это важно!**

- Старайтесь минимизировать использование закрытых и наводящих вопросов.
- Шире используйте открытые и косвенные вопросы, дающие возможность вам получить больше информации о подчиненном.
- Не надейтесь на экспромт. Старайтесь продумать заранее, какие вопросы вы зададите подчиненному во время беседы.

Беседа только тогда станет эффективным средством изучения мотивации



подчиненных, если уделять достаточно времени на ее подготовку. Здесь не следует надеяться на экспромт.

**При проведении беседы, направленной на выявление особенностей мотивации подчиненного, полезно получить ответы на следующие вопросы:**

- Какие задачи он считает наиболее важными в своей работе?
- Какие у него планы собственного профессионального развития?

- С чем у него связаны наибольшие трудности в работе?
- Что он хотел бы улучшить в своей работе?
- Что хотел бы изменить в своем рабочем окружении?
- Что ему особенно нравится в его работе? Почему?
- Что ему меньше всего нравится в его работе?
- Какие виды поощрения он ценит помимо денег?

Задавайте подчиненному открытые вопросы, заставляющие его размышлять и больше рассказывать. При необходимости помогайте подчиненному, предлагая вопросы-сравнения: Например: «Что бы вы предпочли - работать, имея четкие правила и процедуры, или получать новые, трудные и творческие задачи?»

#### **4.6 Умение слушать**

Вопросы руководителя при проведении беседы призваны установить не только особенности мотивации работника, но и определить факторы, негативно действующие на нее. **Умение слушать предполагает способность даже по незначительным деталям, по отдельным штрихам выявлять наличие серьезных проблем, оказывающих влияние на работу сотрудника.** Это поможет сформулировать те или иные предположения, которое могут быть проверены в ходе беседы.

Для того чтобы вы смогли эффективно использовать беседу как метод изучения мотивации ваших подчиненных, от вас потребуется не просто умение слушать, но умение слушать активно.

Во время беседы с подчиненным руководитель **может использовать следующие приемы активного слушания:**

- поощрять подчиненного к высказыванию мнений и оценок, отражающих особенности его мотивации: «да-да», «очень интересно», «это очень важно» и т.п.;
- слушать и задавать вопросы, чтобы уточнить свое понимание услышанного;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- делать паузы для того, чтобы дать возможность подчиненному высказаться;
- время от времени подводить итог сказанному;
- указывать подчиненному на вопросы, которые требуют дальнейших объяснений или прояснения;
- поощрять работника к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Умение не просто внимательно слушать, но и «выуживать» такую информацию, такие детали, которые могут быть использованы для наилучшего решения вопросов в сфере трудовой мотивации подчиненных, - это навык, который нужно тренировать.

**Запомните, это важно!**

**Чего не следует делать?**

1. Не притворяйтесь, что слушаете.
2. Не перебивайте без необходимости.
3. Не делайте поспешных выводов.
4. Не спешите возражать, если вы с чем-то не согласны.
5. Не задавайте слишком много вопросов.

**Наблюдайте за тем, как ваш подчиненный отвечает на вопросы. Не будем**

вдаваться в психологические тонкости, при желании вы можете познакомиться со специальной литературой, где подробно разбирается так называемый «язык тела». **Советуем лишь обратить внимание на следующие моменты:**

- Собеседник упорно избегает смотреть вам в глаза. Часто это свидетельствует о негативном отношении к тому, что говорится. Переход к более нейтральной или приятной теме обычно сопровождается восстановлением зрительного контакта.
- Расхождение между тем, что человек говорит, и тем, как он ведет себя. Например, согласие, сопровождаемое отрицательным покачиванием головы
- Жесты, выдающие напряжение или затруднения собеседника. Обычно это частые потирания носа, щеки, манипулирование предметами, теребление одежды и т.п.
- Если вы видите, что ваш подчиненный напряжен или не склонен искренне отвечать на ваши вопросы, разрядите обстановку, пошутив, успокоив его, переключив его внимание на другую тему. Так вы сможете создать более доверительную обстановку и получить больше информации.

## **5.НАБЛЮДЕНИЕ**

**Отношение к порученной работе у разных работников может существенно различаться, и эти различия в мотивации можно легко выявить с помощью такого метода, как наблюдение.** Наблюдение - самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель. Типичный пример использования этого метода оценки мотивации работников -классическое Хоторнское исследование, рассмотренное нами во 2-й главе.

Чтобы с помощью наблюдения получить точное представление об особенностях мотивации работников, нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации.

Чтобы развить свою наблюдательность и способность выносить обоснованные оценки, надо отличать **наблюдаемые признаки мотивации от мнений и оценок.**

### **Примеры наблюдаемых признаков мотивации:**

- Количество предложений работника за год по внесению улучшений в работу.
- Поведение работника в экстремальных ситуациях.
- Число опозданий на работу за прошлый месяц. Примеры оценочных характеристик:
- Интерес работника к выполняемой работе.
- Высокий уровень самостоятельности работника.
- Ответственное отношение работника к делу.

Для того чтобы наилучшим образом использовать наблюдение в целях получения более точного представления о мотивации подчиненных, **руководителю следует предварительно ответить на два вопроса.**

1. Какие особенности поведения и отношения к работе могут для данного работника свидетельствовать о высокой трудовой мотивации?
2. Какие особенности поведения, какое отношение к делу могут свидетельствовать об ухудшении трудовой мотивации?

Чаще всего **снижение удовлетворенности человека своей работой проявляется не в каком-то одном признаке, а в целом комплексе.** Обычно это следующие проявления:

- Снижение производительности.
- Снижение качества работы.
- Нежелание брать на себя дополнительные обязанности.
- Низкая инициативность.
- Учащаются невыходы на работу по болезни.
- Ухудшение отношений с руководителем и коллегами.
- Снижение готовности к сотрудничеству с руководством и коллегами по работе.
- Конфликты на работе.

Следует иметь в виду, что по таким объективным показателям, как абсентеизм (невыход на работу по разным причинам) и текучесть кадров, трудно делать однозначные выводы о состоянии трудовой мотивации, так как зачастую невозможно

отделить отсутствие на работе или текучесть, вызванные внешними причинами, от тех, которые вызваны отношением к работе самого сотрудника.

Вырабатывая у себя привычку использовать наблюдение для оценки мотивации подчиненных, вы не только получаете возможность выбирать наиболее действенные методы воздействия на их мотивацию. Вы развиваете свою эмоциональную компетентность - важнейшую составляющую вашего лидерского потенциала.

### **ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГЛАВЫ**

Понятно, что руководитель не является профессиональным психологом и оценка мотивации подчиненных ему нужна для принятия верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокий настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения, связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.

Руководитель, желающий овладеть методами управления мотивацией персонала, должен понимать, что ему будет трудно добиться устойчивых успехов без надежного канала обратной связи. Методы оценки мотивации, которые мы рассмотрели в данной главе, призваны обеспечить руководителя такого рода обратной связью. Важно понять, что в работе руководителя невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из предложенных здесь методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.