

10. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2003.
11. Самохин М. Ю. Профессионал, стань брендом! // Элитный персонал. 10.02.03.
12. Хатунцев А. Н. Маркетинговые исследования рынка профессиональных знаний и навыков: карьерное планирование // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 1.
13. Хэрриот П. Карьера // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 658–675.
14. Шаповалов В. К., Минкина О. В. Консультирование по карьере М., 2008.
15. Шевелева А. Максимилиановна. Идеалы профессиональной карьеры у обучающихся психологии: Дис. ... канд. психол. наук. Ростов н/Д, 2000.
16. Borchard D. C. Planning for career and life: Job surfing on the tidal waves of change // Futurist. Wash., 1995. Vol. 29. N. 1. P. 8–12.
17. Drucker P. The Practice of Management, 1954.
18. Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing thee the whole person at midlife and beyond // Journal of vocational behavior. 1995. Vol. 35. P. 64–75.
19. Hall D. T., Moss J. E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt // Organizational Dynamics. 1998. Winter, 26(3). P. 22–37.
20. Parsons F. Choosing a vocation. Boston: Houghton Mifflin, 1909.

Е. А. Родионова

Глава 7. ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понятие и структура профессиональной и трудовой мотивации

Сложность проблемы мотивации обусловлена многогранностью подходов и трактовок сущности и структуры этого понятия. Считается, что понятие мотивации впервые упомянуто в статье А. Шопенгауэра «Четыре принципа достаточной причины», где автор сопоставлял мотивацию с желаниями, с причиной активности, выделял мотивацию наглядную (у животных) и абстрактную (у человека).

Важным для исследования мотивации в методологическом отношении является положение А. Шопенгауэра о том, что характер действий людей необходимым образом определяется характером и способом их восприятия цепи предшествующих друг другу причин. Оно во многом объясняет те особенности человеческого поведения, которые позднее старались объяснить авторы процессуальных теорий мотивации.

Мотивация рассматривается экономистами, криминалистами, биологами и физиологами. В широком смысле термин используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных. Понятие мотивации многогранно: это и совокупность факторов, определяющих поведение человека, и совокупность мотивов, и напряжение, побуждение, вызывающее активность организма, и процесс формирования мотива поведения.

Сегодня понятие мотивации трактуется с двух позиций:

1. Мотивация как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

2. Мотивация как система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; к ним относятся потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления.

Значительный вклад в разработку проблемы мотивации внесли отечественные психологи П. К. Анохин, Н. А. Бернштейн, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, Р. С. Немов, Е. П. Ильин, К. К. Платонов и другие, которые установили связь мотивации, мотивов и деятельности. В. Г. Леонтьев выделяет два типа мотивации, связывая их с потребностями и мотивами. Мотивация поведения и ее роль в формировании личности отражены в работах В. Г. Асеева, Л. И. и И. А. Васильевых, В. И. Ковалева, М. Ш. Магомед-Аминова и других. В. Г. Асеев указывает, что понятие мотивации у человека включает в себя все виды побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, мотивационные установки или диспозиции, идеалы и т. д. Психологические механизмы мотивации человека изучались В. К. Вилюнасом, Е. П. Ильиным, Х. Хекхаузенем и другими. По мнению Х. Хекхаузена, мотивация — это взаимодействие трех основных факторов: личностного, мотива и ситуационного, соотносящихся между собой посредством механизма когнитивных умозаключений. Р. С. Немов определяет мотивацию как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

В теории экономики и менеджмента предметом изучения выступает мотивация трудовой деятельности. Однако в различных работах также отсутствует единое мнение о сущности мотивации, элементах мотивационного процесса, их обозначениях и взаимосвязях.

По мнению одних авторов, «мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» (В. В. Травин, В. А. Дятлов). Близкое толкование предлагается в работе Й. Хентце, Й. Метцнер «Теория управления кадрами в рыночной экономике», где мотивация определяется как «повышенная готовность индивидуума к достижению определенных целей». В обоих случаях *мотивация* рассматривается как *некоторое состояние личности* (стремление работника, повышенная готовность индивидуума), *ориентированное на определенный результат* (удовлетворение потребностей, достижение определенных целей).

Распространенным является рассмотрение в качестве мотивации побуждения к деятельности. Так, в Современном экономическом словаре приводится следующее определение: «Мотивация (от греч. *motif*, лат. *moveo* — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение

экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей». А. П. Егоршин также предлагает понимать под мотивацией «процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей».

Третья тенденция рассмотрения сущности мотивации трудовой деятельности связана с применением управленческого подхода. А. Я. Кибанов предлагает два взаимоисключающих определения:

- 1) мотивация представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала;
- 2) мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Е. П. Ильин под мотивацией трудовой деятельности понимает комплекс побудительных причин, заставляющих человека заниматься трудом:

- 1) побуждения общественного характера (осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям (лечение больных, обучение детей и т. п.), общественная установка на необходимость трудовой деятельности («Кто не работает — тот не ест»);
- 2) получение определенных материальных благ для себя и семьи;
- 3) удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации, уважении, общественном признании (человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он не только потребитель, но и созидатель).

Е. В. Ермакова определяет трудовую мотивацию как «стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности». Трудовое мотивирование — процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации и продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Из всего вышесказанного следует, что самым важным элементом, обеспечивающим выполнение работы, является мотивация, то есть внутренние силы, которые побуждают работника к действиям и проявляются в необходимых характеристиках поведения. Правильное трудовое мотивирование менеджером в организации позволяет повысить эффективность работы сотрудников, а следовательно, увеличить прибыль.

Наряду с *трудовой мотивацией*, в литературе выделяется понятие *профессиональной мотивации*, которое трактуется как действие конкретных побуждений, обуславливающих выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Выбор профессии — сложный и порой долгий мотивационный процесс. На него влияет общественный престиж (мода), материальный критерий, интерес к профессии (нередко романтического характера). Е. П. Ильин выделил механизм выбора профессии (рис. 7.1).

Если у человека имеется поверхностное, неадекватное представление о профессии и тех требованиях, которые она предъявляет, то происходит рассогласование между склонностями и способностями с одной стороны, и психологическим содержанием работы — с другой.

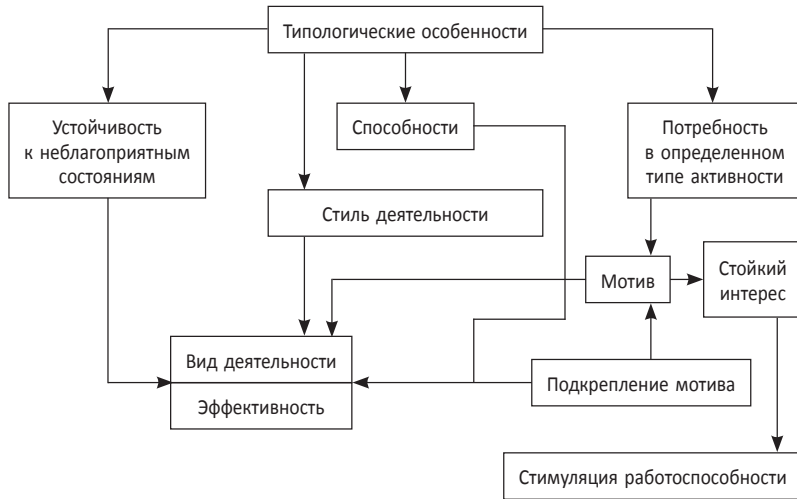


Рис. 7.1. Психологические механизмы выбора вида профессиональной деятельности и ее эффективности

Выделяя мотивы выбора места работы в структуре профессиональной мотивации, Е. П. Ильин оперирует таким понятием, как оценка внешних и внутренних факторов (мотиваторов) выбора места трудовой деятельности.

1. *Оценка внешней ситуации*: величина заработной платы, льготы, социальный пакет, близость к дому, удобство транспортного сообщения,

эстетика места работы и наличие вредного производства, наличие твердого или свободного графика работы, надежность и престиж фирмы, компании, мера ответственности, возможность одновременного обучения, психологический климат в коллективе, система поощрений и наказаний.

2. *Оценка своих возможностей*: состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств, уровень образования, стрессоустойчивость, склонность к определенному темпу работы (динамичность или монотонность).

3. *Оценка выбираемого места работы* с учетом интересов касается возможности карьерного роста.

В психологии менеджмента, определяя мотивы выбора места работы, мы говорим о мотивационной привлекательности компании для сотрудников.

В структуре профессиональной мотивации Е. П. Ильин выделяет следующие мотивы ухода (увольнения) с работы:

1. *Объективные*: слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, служба в армии, продолжение образования, рождение ребенка и уход за ним.

2. *Объективно-субъективные*: условия труда, невозможность профессионального роста.

3. *Субъективные*: психологический климат в коллективе.

В психологии менеджмента мотивы увольнения с работы часто заменяют понятием «демотивирующие факторы».

Таким образом, *трудовая мотивация* — побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентации с одной стороны, с другой — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, так называемые внешние стимулы, побуждающие к трудовой деятельности.

Все эти элементы представляют собой сложную систему мотивов, под влиянием которых в сознании человека формируется как отношение к труду, так и программа трудового поведения, способного привести к удовлетворению соответствующих потребностей.

Профессиональная мотивация — побуждения к выбору профессии и к продолжительному выполнению обязанностей, связанных с этой профессией.

В психологии менеджмента рассматривают как процесс профессиональной мотивации в целом, подразумевая мотивы выбора профессии, места работы, и побуждения к выполнению конкретной трудовой

деятельности (мотивация трудовой деятельности), так и процесс мотивации персонала.

Данный термин также трактуется с разных позиций (процессный и потребностно-деятельностный). С одной стороны, мотивация персонала — это создание таких, регулирующих трудовые отношения условий, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. При этом часто в практике процессного подхода понятие мотивации персонала ошибочно заменяют понятием «стимулирование».

Вторая позиция (связка «потребность→мотив→деятельность→результат/вознаграждение») рассматривает мотивацию персонала как комплекс мотивов сотрудников (внутреннего побуждения, возникающего на актуальную потребность) и стимула (внешнего побуждения), возникающих в процессе трудовой деятельности и ориентирующихся на результат (рис. 7.2).

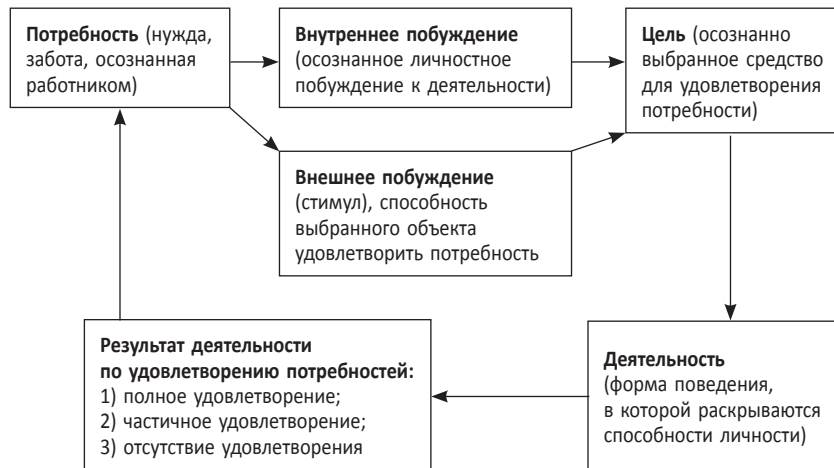


Рис. 7.2. Механизм мотивации сотрудника

Получаемое в результате удовлетворения потребности вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение — удовлетворение, которое сотрудник получает в процессе выполнения определенного действия.

Внешнее вознаграждение — выгоды, предоставляемые сотруднику компанией или менеджером.

В данном случае внешнее вознаграждение можно заменить понятием «стимул». Учет мотивов сотрудников в практике управления способствует повышению степени удовлетворенности сотрудника и побуждает их к более производительному труду.

Терминологическая определенность не решает проблемы мотивации, но позволяет говорить на «одном языке» и рассматривать сущность понятия с определенной точки зрения.

Эволюция подходов и концепций мотивации в управлении персоналом

Позиция менеджмента относительно мотивации сотрудников определяется следующими подходами:

- традиционный;
- с позиции человеческих отношений;
- с позиции человеческих ресурсов;
- современный подход.

Считается, что одним из широко применяемых методов, с помощью которого можно намеренно воздействовать на людей, является политика кнута и пряника. Во многих исторических и литературных источниках — например, в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола, русских народных сказках — масса примеров тому, как короли, вожди (руководители) обещают в награду полцарства за выполнение миссии или грозят смертной казнью за невыполнение.

Научное подтверждение этой мотивационной концепции содержится в трудах английского экономиста Адама Смита. В книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданной в 1775 году, он утверждает, что для хорошего труда нужен лишь хороший «пряник».

В зарубежной литературе началом изучения мотивации сотрудников считается эпоха научного менеджмента (Ф. Тейлор). Научный менеджмент (*традиционный подход*) предполагает систематический анализ выполняемых сотрудниками функциональных обязанностей с целью использования полученных данных для повышения производительности. В современном менеджменте мы говорим об анализе должности, грейдировании, но внимание сторонников научного менеджмента больше сосредоточено на оплате труда и работник рассматривается как

«экономический человек»: люди готовы работать больше за большие деньги. Результатом развития этого подхода стало появление систем стимулирования и оплаты труда, жестко привязанных к количеству и качеству выпускаемой продукции.

Подход с *позиции человеческих отношений* вытеснил концепцию «экономического человека» концепцией «социального человека», в основе которой лежит изучение «человека трудящегося». Отчеты о результатах хоторнских исследований на заводе компании «Western Electric» привлекли внимание к роли неэкономических выгод: работа в группах, работа по интересам, внимание к сотруднику, социальные потребности и прочее. Данные виды вознаграждения стали рассматриваться, в отличие от денег, как более весомые мотиваторы поведения работников.

Дальнейшее развитие концепции «экономического человека» и «человека социального» получили в подходе с *позиции человеческих ресурсов*. В его основе лежит теория целостного человека, поведением которого движут разнообразные факторы. Сторонники концепции придерживались той точки зрения, что предшествующие научные подходы направлены на манипулирование поведением сотрудников посредством использования экономических или социальных вознаграждений и предлагали относиться к своим подчиненным как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам.

Современный подход к мотивации сотрудников формировался под влиянием трех теоретических направлений: содержания мотивации, процессов мотивации и теории подкрепления. Эти направления последовательно затрагивают потребности, поведение и вознаграждение. В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Содержательные теории мотивации определяют лежащие в основе мотивации людей потребности, побуждающие их к действию. В любой момент человек испытывает несколько основных потребностей, например потребность в еде, признании, денежном вознаграждении и прочее. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение потребностей. Авторами содержательных теорий являются А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдельфер.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу (A. Maslow)

А. Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Любой человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но интенсивность каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

1. *Физиологические потребности*. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда в работах современных исследователей их называют *биологическими потребностями*. Применительно к рабочей среде это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. *Потребность в безопасности*. Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введение системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. **Социальные потребности.** Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

4. **Потребности в уважении.** Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая — это потребность в самоуважении, то есть удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма — потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы, выполнимые обязательства и продвижение по службе.

5. **Потребности в самореализации и самовыражении.** Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Считается, что потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь; только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В практике и теории управления подчеркивается, что только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

В некоторых источниках, в том числе первоисточниках более позднего периода встречается семи- и девятифакторная модель (рис. 7.4).

Теория СВР Клейтона Альгерфера (Clayton Alderfer)

Эта теория основана на объединении потребностей человека в три группы: существования (С), взаимосвязей (В), роста (Р).

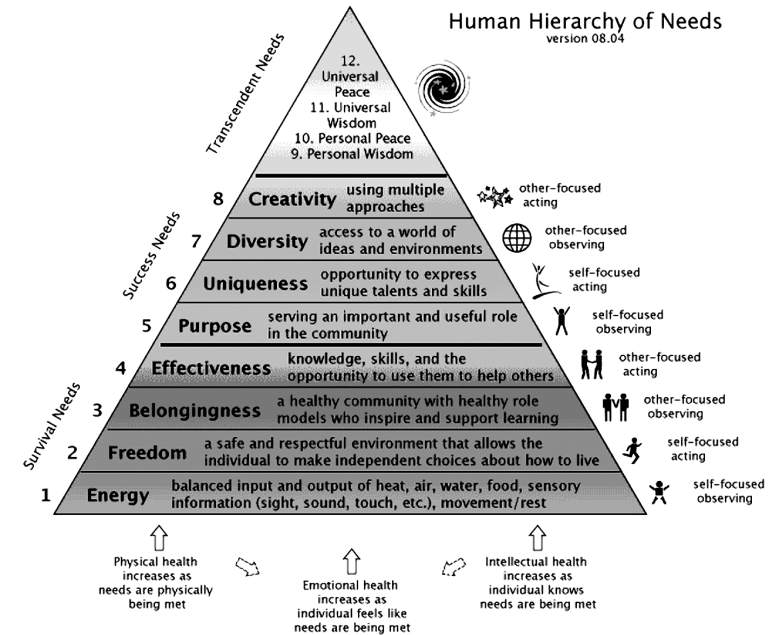


Рис. 7.4. Семи- и девятифакторная модели пирамиды А. Маслоу

Эти группы потребностей сопоставимы с выделенными А. Маслоу, но, в отличие от него, К. Альдерфер признавал, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены.

Движение с более высокого уровня на более низкий называется *фрустрацией*, то есть разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. Не правда ли, руки опускаются, если нет возможностей реализовать свой творческий потенциал?

Теория двух факторов Фредерика Герцберга (F. Herzberg)

Теория Ф. Герцберга явилась результатом исследования, в которое было вовлечено 200 инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса:

1. Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?

2. Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?

Ф. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими или поддерживающими факторами. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии хотя и удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность (рис. 7.5).

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни

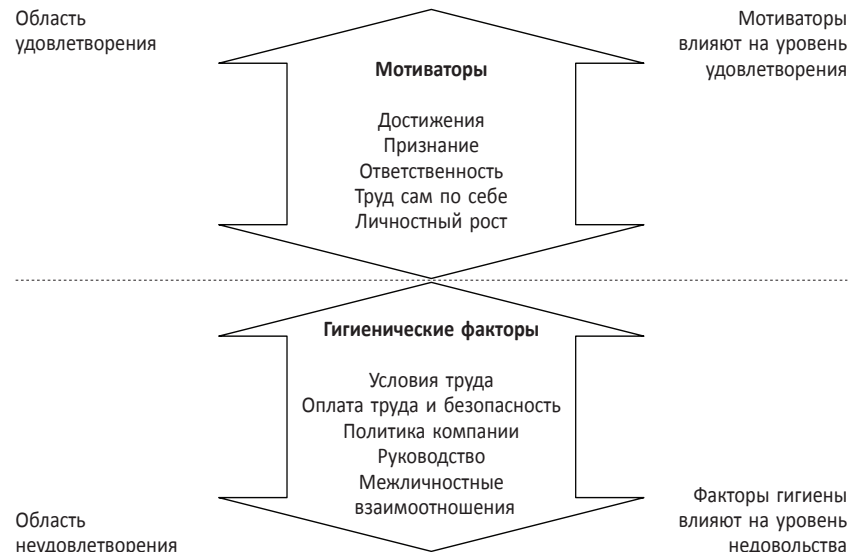


Рис. 7.5. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Ф. Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

- 1) *гигиенические факторы*, которые в лучшем случае могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;
- 2) *мотиваторы*, которые могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Прикладное значение двухфакторной теории заключается в том, что обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от неудовлетворенности работников. Чтобы побудить их к труду, необходимо подключить мощные мотивирующие факторы, такие как признание, возможности для личностного роста, сложные интересные рабочие задания и прочее. Задача менеджмента — устранение факторов демотивации, то есть обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов.

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведенных Ф. Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги важны для большинства служащих как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своей организации плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Теория мотивации Д. МакКлелланда (David C. McClelland)

В своей теории Дэвид МакКлелланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет на работу не только служащих, но и менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме того, он обладает серьезными навыками в деле организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчиненных с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени — от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти является выражением желания человека иметь влияние на других людей. Д. МакКлелланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представлений человека о власти и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации

своим подчиненным. Он обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности. Анализируя различные способы удовлетворения властной потребности, Д. МакКлелланд в своей книге «Два лица власти», вышедшей в 1970 году, отмечает: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основным мотивом служит проявление своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия».

Потребность в принадлежности отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Таким образом, *содержательные теории* описывают лежащие в основе мотивации людей потребности. Осознание менеджерами потребностей подчиненного определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации.

Согласно *процессуальным теориям*, поведение человека определяют не только потребности, но и целый ряд поведенческих аспектов, связанных с конкретной ситуацией. Основное внимание эти теории уделяют тому, как человек распределяет трудовые усилия и выбирает ту или иную форму поведения.

Теория мотивации через ожидания В. Врума (V. Vroom)

В соответствии с этой теорией, человек мотивирован вести себя так, чтобы получить желаемую комбинацию ожидаемых исходов. Центральную роль в регуляции поведения индивида здесь играет восприятие работником ситуации.

В этой модели под ожиданиями понимается вера людей в то, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения, то есть ожидания соединяют усилия с выполнением задачи.

Инструментальность — характеристика задачи (ИЗ), отражающая восприятие индивидом того, насколько выполнение задачи является

инструментом получения желаемого исхода. Это его убежденность, что определенный исход соответствует определенному уровню результативности работы. ИЗ варьирует в диапазоне от -1 до $+1$. Если инструментальность задачи равна -1 , то есть человек уверен, что ничего не получит в результате выполнения задачи, то уровень усилий будет самым низким.

Валентность — характеристика исходов (вознаграждений), отражающая потребности, предпочтения личности, значимость исходов для нее. Валентность также варьирует в диапазоне от -1 до $+1$ (-1 — отталкивающий исход, $+1$ — самый привлекательный исход).

Мотивация рассчитывается по формуле:

$$M = O_{\pm} \times ИЗ_{\pm} \times V_{\pm}$$

Как видно из формулы, в результате оценивания индивидом наиболее важных для него аспектов ситуации он может оказаться положительно мотивированным на решение задачи, демотивированным (отсутствие желания выполнять поставленную задачу) или отрицательно мотивированным (выраженное нежелание).

Мотивация к приложению больших усилий для достижения поставленной задачи возникает, если работник уверен, что сможет решить ее, только приложив большие усилия, и способен их приложить ($O+$), положительно оценивает возможные исходы (вознаграждения и прочее) решения задачи ($V+$), считает, что вероятность получения желаемого исхода достаточно велика ($ИЗ+$).

Итак, суть этой теории отражена в формуле:

Мотивация = Ожидание 1 \times Ожидание 2 \times Валентность (рис. 7.6, 7.7).

Ожидание 1 — это вероятность того, что усилия по выполнению работы увенчаются ее успешным выполнением.

Ожидание 2 — это вероятность того, что выполнение работы приведет к ее разнообразным конечным результатам.

Валентность — ценность разнообразных конечных результатов работы для индивида.

Внешние вознаграждения даются индивиду другими людьми на рабочем месте. Внутренние вознаграждения человек получает непосредственно от выполнения задания.

Теория ожиданий не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем

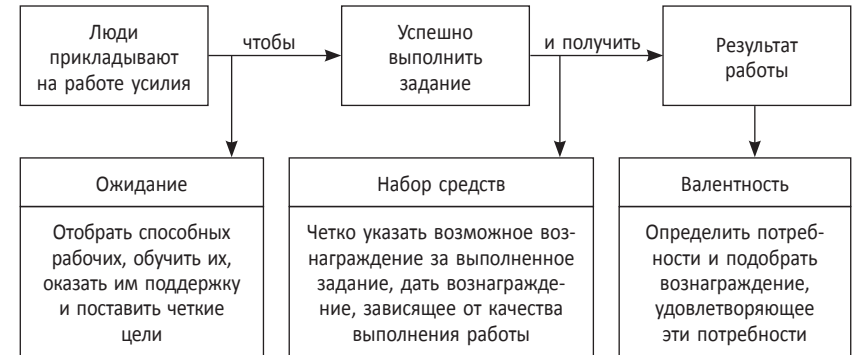


Рис. 7.6. Структура понятий теории ожиданий В. Врума

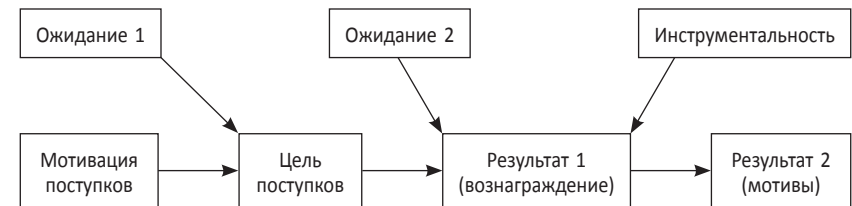


Рис. 7.7. Основные элементы теории В. Врума

носят индивидуальный для каждого человека характер. Кто-то стремится получить должность и расширить свои полномочия, другому сотруднику нужны хорошие отношения в коллективе. Следовательно, у первого будет высокая мотивация к действиям, которые позволят добиваться повышения по службе, а у второго — к реализации возможности быть членом команды.

Теория баланса Дж. Стейси Адамса (Stacy Adams)

Теория баланса основана на теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Люди стремятся поддерживать соответствие между своими представлениями, верованиями и прочее. Рассогласование в сбалансированной системе представлений индивида вызывает у него чувство дискомфорта, внутреннего конфликта, которое человек старается снять различными способами.

В соответствии с теорией Дж. Стейси Адамса, взаимодействие нанимателя и наемного работника может быть описано как обмен с выделением в нем двух компонентов:

$$\frac{\text{Вклад работника}}{\text{(Усилия, квалификация и пр.)}} = \frac{\text{Исход}}{\text{(Заработная плата, признание и пр.)}}$$

Работник выдвигает следующие требования к исходам:

- соответствие приложенным усилиям;
- удовлетворение потребности работника;
- разные исходы должны быть различимы (гибкий график работы, льготный отпуск, квартира, удобный кабинет, персональная надбавка);
- вероятность получения желаемого вознаграждения должна быть достаточно высока.

Сотрудник проводит два ряда сравнения полученных исходов:

- сравнивает реальный исход с ожидаемым;
- сравнивает собственный исход с исходами значимых для него сотрудников — референтных групп или групп, выполняющих такую же работу.

Результатом сравнения соотношений вкладов и исходов может стать баланс или дисбаланс в представлениях работника. Оценка ситуации: «У них за такие же усилия столько же платят» — означает воспринятый баланс соотношений и способствует воспроизводству работником прежней интенсивности усилий и настойчивости в решении поставленной задачи. Воспринимаемый дисбаланс может быть позитивным, когда результат социального сравнения в пользу сравнивающего, или негативным — если он не в пользу работника. Восприятие негативного дисбаланса означает, что работники рассматривают свою заработную плату как несправедливо заниженную, и вызывает соответствующие переживания.

Стремясь избавиться от внутреннего дискомфорта, вызванного восприятием несоответствия своего соотношения вкладов и исходов результату других значимых групп, работники прибегают к различным способам уменьшения этого дисбаланса. Наблюдения и специальные исследования выявили следующие способы уменьшения дисбаланса работником:

- увеличение вкладов (усилий, квалификации и прочее);
- уменьшение вкладов (перекуры, чаепития и прочее);

- увеличение исходов (просьбы о повышении заработной платы и прочее);
- уменьшение исходов (просьбы о понижении заработной платы и снижении требований);
- «покидание поля» (прогулы);
- искажение вкладов и исходов других («другие имеют больше опыта» и прочее);
- искажение представление о собственных вкладах и исходах;
- изменение уровня сравнения или референтной группы.

На интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий работника влияет и трудность задачи, стоящей перед исполнителем. Специалисты отмечают, что задачи разной трудности требуют разной интенсивности мотивации, проявляющейся в разной степени активации нервной системы. При этом максимальной результативности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации, которая тем больше, чем сложнее и труднее задача. Для каждой задачи существуют свои недостаточная и излишняя мотивации, отрицательно сказывающиеся на результатах ее решения.

Прикладной аспект теории справедливости заключается в том, что менеджеры должны помнить: подчиненные оценивают свое вознаграждение, сравнивая его с оплатой труда и другими выгодами коллег. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Теория комплексной процессуальной мотивации Лаймана Портера (L. Porter) и Эгварга Лоулера (E. Lawler)

Эта теория включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели (рис. 7.8), фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд (то есть чувство выполненной работы) ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, проведенные на предприятиях Санкт-Петербурга в 2004–2009 годах, подтверждают точку зрения Л. Портера и Э. Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

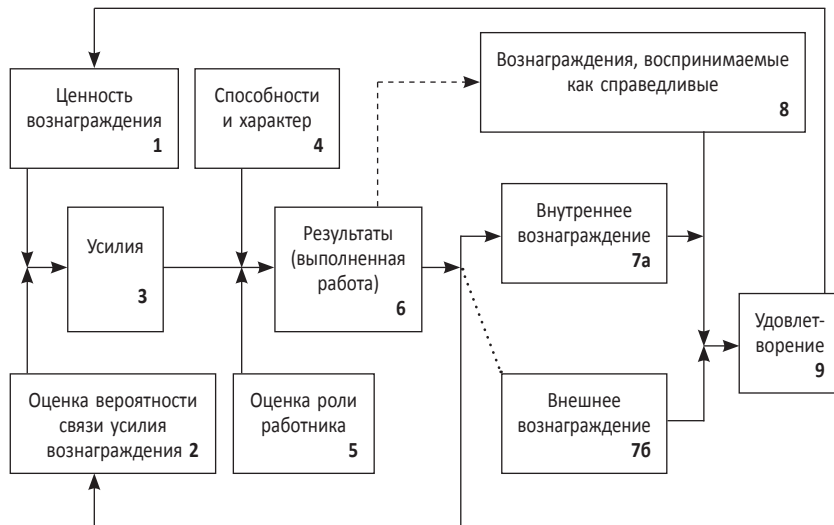


Рис. 7.8. Модель Портера-Лоулера

Теория постановки цели Э. Локке (E. Locke)

Эта теория исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как собственную и стремятся к ее достижению.

Центральным пунктом ее является утверждение, что цели или намерения людей оказывают сильное влияние на их поведение и образ действий. Люди ставят перед собой цели и пытаются их достичь. Выбирая способы, наиболее сопоставимые с их потребностями и ценностями, пытаясь достичь поставленных целей, люди обращают внимание на последствия своего поведения и своих действий, и, если усилия не приводят к ожидаемому результату, человек может либо изменить свое поведение, либо изменить поставленные перед собой цели.

Усилия возрастают, если ставятся более напряженные цели. Очень завышенные или недостижимые цели не позволяют достичь результата, что в конечном итоге приводит к демотивации. Усилия возрастают при повышении уровня ответственности человека перед взятыми на себя обязательствами.

На цели и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывают влияние четыре фактора:

1. Сложность цели.
2. Специфичность цели.
3. Приемлемость цели.
4. Приверженность цели.

На удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами своего труда воздействуют:

- 1) *внутренние* по отношению к нему процессы — оценка результата по отношению к поставленной цели;
- 2) *внешние процессы* — оценка окружающими результатов труда: похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплаты, благодарность руководствам.

Таким образом, процессуальные теории призваны объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

Теории подкрепления делают акцент на средствах, которые контролируют поведение работника, манипулируя его последствиями. Они концентрируют свое внимание на наблюдаемых явлениях, а не на том, что происходит в голове работника. Таким образом, подкрепление фокусируется на наблюдении за сотрудниками, чтобы понять, какие последствия работы высоко ценятся ими. Варьируя то, когда, где, как и почему выдаются определенные вознаграждения, менеджер может менять мотивацию работников, обеспечивая определенный набор последствий и таким образом формируя их поведение.

Средства подкрепления

Комплекс методов, посредством которых руководитель, на основе теории подкрепления, стремится к изменению поведения сотрудников, называется регулированием поведения. Основное предположение, на котором основываются методы регулирования поведения, называется законом эффекта. Согласно этому закону, индивиды стремятся к повторению поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия.

Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторения или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления.

1. *Позитивное подкрепление* представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников — похвала за своевременное прибытие на рабочее место или перевыполнение рабочего задания способствует росту эффективности. Нефинансовое подкрепление — положительная обратная связь, признание в коллективе, внимание — является таким же эффективным, как и финансовое.

2. *Отказ от нравочений* означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что руководитель отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда этот метод называют негативным подкреплением. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники стараются поступать правильно и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения.

3. *Наказание* является негативной санкцией за крайне нежелательные для организации действия работника. Данный метод подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информацию о том, как ему следовало вести себя. Форма наказания может быть разной, начиная с устного выговора и заканчивая временным отстранением от должности и увольнением.

4. *Угасание*. Оно предполагает полный отказ руководителя от применения положительного вознаграждения: повышения заработной платы, похвалы и других позитивных результатов.

5. *Постоянное подкрепление*. В случае, если подкрепление носит постоянный характер, поощряться должно каждое проявление желаемого поведения. Это особенно эффективно на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом.

6. *Частичное подкрепление*. В реальной действительности подкрепление всех желаемых образцов поведения сотрудником руководителем не представляется возможным. Поэтому проводится частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях.

Существует четыре вида частичных подкреплений:

1. *С фиксированным интервалом*. Работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени.

2. *С фиксированным уровнем*. Производится через определенное число проявлений желаемого поведения.

3. *С переменным интервалом*. Производится через разные, непредсказуемые для работника, промежутки времени.

4. *С переменным уровнем*. Переменным является не временный период, а число повторов желаемого поведения.

Таким образом, теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Исследования стимулов к труду рабочих российской промышленности в период дореволюционной индустриализации страны, их эволюция в первое десятилетие советской власти долгое время оставались в тени. Л. И. Бородкин, рассматривая исторический аспект мотивации труда промышленных рабочих России в первой четверти XX века, выделяет три типа мотивации труда российских рабочих и ее эволюции в 1900–1920-х годах:

- 1) религиозно-этические (связанные с ментальностью рабочих — вчерашних крестьян);
- 2) материально-денежные;
- 3) социальные.

Содержание двух последних групп трудовых стимулов определяется характером взаимоотношений работодателя (предпринимателя или государства) и рабочих. По второму стимулу, на основе данных о зарплате рабочих-металлистов по четырём заводам Петербурга и текстильщиков крупной фабрики Московской губернии, был сделан вывод о значительном денежном стимулировании квалифицированного труда. Довольно распространенным стимулом были штрафы (штрафование за некачественную работу становилось одним из способов стимулирования качественного труда и дифференциации зарплаты рабочих).

Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Постоянно анализировалась западная и американская классика — А. Маслоу, Ф. Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и другие. В конце 1970-х — начале 1980-х годов прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 1980-х — начале 1990-х годов привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP — Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние годы XX века в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось некоторое затишье.

МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (КОНЕЦ XX — НАЧАЛО XXI ВЕКА)

Опыт зарубежных стран

В западном менеджменте «мотивирование подчиненных» выступает ключевой управленческой компетенцией. В той или иной формулировке она непременно входит в корпоративные модели компетенций (то есть приоритетные стандарты управленческого поведения, которые должны демонстрировать менеджеры).

На Западе существует понятие факторов рабочей мотивации, обозначающих конкретные стимулы эффективной работы. Основной задачей системы мотивации считается выявление данных факторов, одной из главных форм которого является мониторинг мотивационного фона, неременная составляющая процедур employee survey (опросов персонала).

Если результаты подобных замеров оказываются настораживающими, корпоративной верхушкой оперативно предпринимаются необходимые меры. По данным экспертов «Strategic Management Journal», эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

К технологиям нематериального стимулирования относятся: дизайн функциональных обязанностей, оплата труда по результатам (личным и команды), участие в прибылях, программы участия в собственности

компаний, наделение полномочиями (С. Холлифорд), гибкие рабочие графики, оптимизация деятельности (К. Кобьелл), развивающие программы (С. Дроттер), учет мотивационных факторов (Ш. Ричи), оптимизация стиля управления (М. Крот), свобода принятия решения (К. Кобьелл), моральное стимулирование (Б. Нельсон), признание достижений (С. Ненси), ощущение успеха (Л. Макс), имидж организации (Й. Катценбах) и другие. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от их вклада, в том числе в повышение производительности труда.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных предприятий, стало *внедрение гибких графиков работы*. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 1990-х годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы — возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомления с новыми заданиями. Одним из вариантов свободного графика стала телеработа, то есть работа, которая выполняется только дома за компьютером. Весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, в которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Один из действенных методов мотивации — *создание самоуправляемых групп*. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящем в 1 из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

Внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т. д.), различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи

(Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. Широкое распространение на Западе получили оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

«*Вознаграждения-признательности*»: комплименты сотрудникам за их работу, упоминания в средствах массовой информации и фотографии на видных местах. Например, в компании «Walt Disney Co.» применяется следующая практика: на центральной улице парка «Disneyland» окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании «Southwest Airlines» выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи «Walt Disney Co.» общеизвестны, а «Southwest Airlines» отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

Изменение статуса сотрудника — это не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

Изменение рабочего места: изменение технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Делегирование полномочий. В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий («empowerment»). Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой — удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо

проблемы и необходимые властные полномочия какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Большое распространение в западных фирмах получило поощрение в форме *подарков*. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам: оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы и ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Мотивационный подход к дизайну рабочих заданий. Выделяют несколько подходов к дизайну рабочих заданий:

1. Упрощение (сокращение числа задач, приходящихся на сотрудника).
2. Ротация (смена задач сотрудников без их усложнения).
3. Расширение (объединение нескольких задач в одну).
4. Обогащение (внедрение мотивационных факторов высшего уровня — признание, рост, обучение, достижения и т. д.).

Хэкмен и Грег Олдхем (Greg Oldham) разработали концепцию редизайна труда (то есть изменений процессов труда, направленных на производительность и обогащение опыта сотрудников) [Hackman, Oldham, 1999]. Они выделили 5 основных характеристик заданий:

- 1) разнообразие задач;
- 2) индивидуальность задач;
- 3) значимость задач;
- 4) автономия;
- 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий).

Патриотизм к организации. Способы поощрений сотрудников и стройная система карьерного роста действуют в фирме «McKinsey».

Сотрудники «McKinsey» получают зарплату не по результатам работы подразделения, а по итогам работы всей компании. «Высшее начальство» руководствуется главным принципом: фирме нужны люди, работающие не ради заработка, а ради организации. Человек должен приложить максимум усилий, чтобы внутри структуры рождались новые знания и улучшенный продукт. «Надеяться только на стимулирующий эффект материального вознаграждения в такой ситуации глупо» — так считают в «McKinsey».

В начале XXI века в практике западных предприятий наметилась тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг» (системы «кафетерия»). При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений такого, в котором он максимально заинтересован в настоящий момент.

Кроме того, в практике западных компаний применяются различные методы материального поощрения. Распространенным методом является аналитическая система заработной платы. Анализу подвергается степень сложности выполняемой работы с учетом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда. Все данные вычисляются в баллах. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» — «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Конкретно это выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты. Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

1. *Комиссионные* (в прошлом самая распространенная и самая простая PFP-схема). Эта схема, прежде всего, применялась к агентам по продаже. Суть ее в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. По данным экспертов «Strategic Management Journal» (SMJ), сегодня этой схемой пользуются только 16% компаний.

2. *Денежные выплаты за выполнение поставленных целей*. Сегодня это наиболее распространенный тип PFP-планов (по данным SMJ, вознаграждения такого рода использует 61% компаний). Выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям: экономические показатели, показатели качества, экспертная

оценка (рейтинговая оценка менеджеров клиентами, преподавателей студентами и прочее).

3. *Индивидуальные вознаграждения* в качестве признания ценности работника: специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills); премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени; «звездные» премии (самым ярким и активным сотрудникам).

4. *Программы участия в прибыли*: сотрудники получают определенный процент прибыли компании. В западных компаниях эти программы используются как в индивидуальном варианте (при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли), так и в коллективном (компания устанавливает схему разделения прибыли для всех сотрудников). Последний является не столько способом вознаграждения за отличную работу, сколько способом психологического объединения работников компании.

5. *Акции и опционы на их покупку*: формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает, Совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

По данным SMJ, PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5–49%, а доходы сотрудников — на 3–29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

В качестве примера европейских исследований по проблеме мотивации персонала можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой (2003). Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени, и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта.

1. *Количественный* («центральность работы» — «centrality of work»): какое место в жизни занимает работа. Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его: рабочее время; семейный статус (чем

большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот); половой аспект (влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле, как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса).

Рассматривает исследователь также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии, из-за сильной протестантской этики, — к повышению роли семьи.

2. *Качественный аспект* («работа для вознаграждения»). Для разработки этой проблемы Алкула выделяет три основных типа ожиданий от работы — инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула, прежде всего, понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностными — разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными — желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Таким образом, мотивация персонала западных компаний — это система стимулирующих факторов, призванных повышать эффективность работы. При этом среди стимулирующих факторов значительное место занимает нематериальное стимулирование. Новейшей тенденцией в мотивации работников является разработка комплексных мотивационных программ (оплата в зависимости от результатов труда, участие в доходах, участие в собственности, единовременные бонусы, привязка оплаты труда к знаниям, гибкие рабочие графики) и наделение властью — передача сотрудникам дополнительных властных полномочий. При этом сотрудники получают в свои руки 4 символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение (Stewart T., 2005).

Подходы к мотивации персонала в отечественном менеджменте

В отечественном менеджменте вопросам мотивации труда уделяется значительно меньше внимания, чем за рубежом. Это можно объяснить различными внешними и внутренними факторами (экономическая

политика государства и предприятий, кадровая политика, социально-культурные факторы, система обучения и развития персонала и прочее), однако в последние 10 лет проблема мотивации персонала стала ключевой в кадровой стратегии организации. Она комплексно связывает не только все составляющие этой стратегии (кадровый мониторинг, обучение и развитие персонала и прочее), но и является гарантом эффективности деятельности предприятия.

Анализ теоретических и эмпирических исследований, проводимых в нашей стране в конце XX — начале XXI века по вопросам мотивации персонала, позволил выделить следующие подходы к решению проблемы мотивации персонала: потребностно-стимулирующий, стратегический, мотивационно-типологический, социально-психологический и комплексный.

В основе *потребностно-стимулирующего подхода* («потребность — стимул») лежит иерархия потребностей А. Маслоу. Отличительной особенностью подхода к моделированию системы мотивации и стимулирования труда является попытка связать мотивирующие факторы, которые могут быть инициированы как моральными, так и материальными стимулами. В рамках этого подхода значительное внимание уделяется материальному стимулированию, при этом важным фактором является не только и не столько размер оплаты труда, сколько система материального стимулирования. Исследования, проведенные в Санкт-Петербурге, Москве, Челябинске, Самаре и Уфе (2006), показали, что в настоящее время на российских предприятиях и организациях основным выступает материальное стимулирование.

Сторонники потребностно-стимулирующего подхода считают, что проблема материального стимулирования очень актуальна, так как примерно половина населения находится за чертой бедности. Все остальные стимулы отступают на второй план, поэтому мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль. Многие руководители и менеджеры организаций считают материальное стимулирование наиболее эффективным методом мотивации.

Однако практика управления персоналом показывает, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышение заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует ни поддержанию трудовой активности на должном уровне, ни росту производительности труда. Применение этого метода

может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда. Поэтому на предприятии предлагается проводить мотивирование различными методами.

С. К. Мордовин [2003] выявляет взаимосвязь основных мотивов поведения с формами стимулирования (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования

Мотивы и потребности	Меры и формы стимулирования
<i>Материальное стимулирование</i>	
Заработок и приобретения	<ul style="list-style-type: none"> • Сдельная оплата; • индивидуальное премирование; • групповое стимулирование; • вознаграждение по итогам работы организации; • плата за знания и компетенции; • система льгот и привилегий
<i>Моральное стимулирование</i>	
Уверенность в будущем	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение стабильного заработка и гарантированности рабочего места при качественной работе
Потребности в хороших отношениях с коллегами и начальством	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность общения на рабочем месте, если это не наносит ущерба работе; • поддержка неформальной атмосферы общения в фирме; • улучшение морально-психологического климата
Статус; потребность в уважении; достижение успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение персонала; обучение и переподготовка с целью повышения уровня компетентности; • повышение престижности рабочего места, ощущения значимости работы для фирмы; • открытое поощрение качественной работы и достигнутых результатов; • предоставление содержательной работы с высокими требованиями; • участие сотрудников в выработке решений; • поддержка инициативных людей; • организация наставничества
Самостоятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Делегирование ответственности и полномочий; • развитие самоконтроля
Самореализация и творчество	<ul style="list-style-type: none"> • Ротация кадров; • создание условий для проявления способностей человека; • обеспечение возможности для получения образования

Т. О. Соломанидина [2005] приводит следующий вариант взаимосвязи мотива и стимула (таблица 7.2).

Таблица 7.2

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотив	Стимул
Мотивы удовлетворения потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: <ul style="list-style-type: none"> • производительность; • качество работы; • повышение занятости; • рост квалификации и мастерства; • повышение ответственности; • совмещение должностей; • работа на одном предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост заработной платы; • доплаты, надбавка к заработной плате; • материальная помощь; • единовременные выплаты; • премиальная система; • социальный пакет; • система участия в прибылях; • комиссионные с объема продаж
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): <ul style="list-style-type: none"> • призвание; • переключение; • самовыражение; • любознательность; • творчество; • изобретательство; • рационализаторство; • занятия наукой 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление работы по интересам, по призванию; • перестройка работы: расширение, обогащение; • повышение творческого характера труда; • учет личных качеств и способностей работника; • широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями; • премии за новаторство, изобретение, открытие; • гибкие графики работы; • доступ к новой информации; • всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: <ul style="list-style-type: none"> • общение; • подражание; • сопричастность; • солидарность; • поддержка; • безопасность; • дружба; • взаимовыручка 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность общаться на рабочем месте; • благоприятный социальный микроклимат; • демократический стиль руководства; • участие в управлении и принятии решения; • единый статус работников; • равные возможности «равенство шансов»; • доска почета; • вынесение благодарностей, признание заслуг; • справедливость во всем (распределение работы, оценки, вознаграждения); • программы культурно-оздоровительных мероприятий; • социальный пакет

Окончание таблицы

Мотив	Стимул
Мотивы статусного самоутверждения: <ul style="list-style-type: none"> • достижение цели; • престиж; • развитие карьеры; • высокий статус; • власть; • успех; • самоутверждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в управлении и принятии решения; • расширение полномочий; • персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т. п.; • участие в работе престижных клубов; • участие в капитале, прибыли; • ротация кадров; • рост числа подчиненных; • международное признание; • присвоение звания «Лучший сотрудник»
Мотивы оптимизации жизненного цикла: <ul style="list-style-type: none"> • социальная мобильность; • профессиональная мобильность; • возрастная релаксация; • преодоление статусного и психологического дискомфорта 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление работы по желанию и возможности; • наставничество; • развитие неспециализированной карьеры; • психологическое поощрение; • устранение отрицательных стимулов; • центры психологической помощи и разгрузки; • политика «открытых дверей»; • комиссия по трудовым спорам

В рамках потребностно-стимулирующего подхода Д. В. Хлебников [2002] с целью определения места и роли моральных и материальных стимулов предложил трансформированную модель пирамиды А. Маслоу. При такой трансформации получается диаграмма количества (объема) потребностей, удовлетворяемых организацией с типовой (рис.7.9) системой оплаты труда.

Автор «трансформированной модели» утверждает, что такой вариант дает принципиально иное понимание задач систем мотивации персонала организации: параллельную мотивацию по всему спектру мотивирующих факторов — от высших до низших. Основной задачей системы мотивации должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды А. Маслоу в прямоугольник, то есть придание равного стимулирующего веса всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации (рис.7.10).

При этом место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (рис.7.11).

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то — только морально, но подавляющая часть

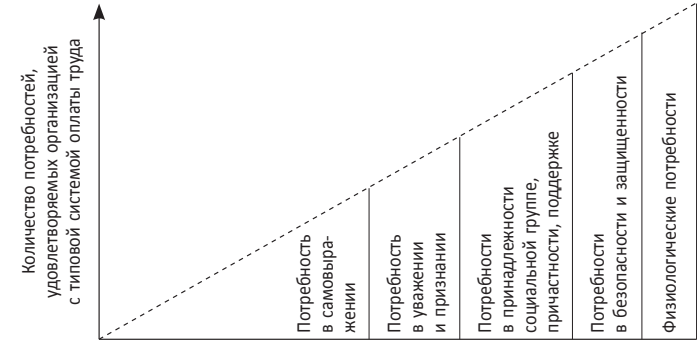


Рис. 7.9. Трансформация «пирамиды Маслоу» [Хлебников, 2002]

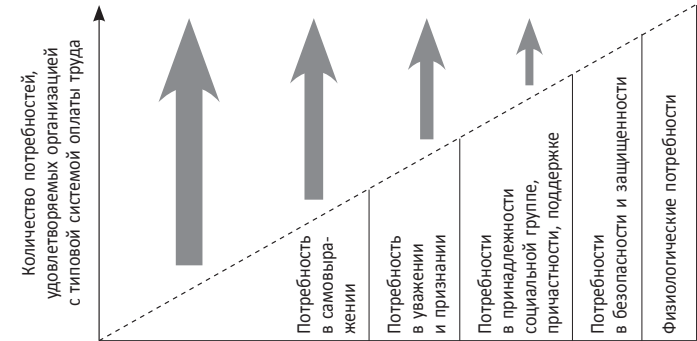


Рис. 7.10. Графическое отображение задач системы мотивации



Рис. 7.11. Место и роль факторов стимулирования труда

потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в том числе организационных, то есть заведомо заложенных в системе управления) и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному.

Таким образом, сторонники потребностно-стимулирующего подхода основной задачей мотивации персонала в организации ставят выявление основных потребностей и мотивов сотрудников и применение соответствующих стимулов.

Стратегический подход («стратегия организации — мотивация»). В рамках данного подхода мотивация персонала рассматривается как модель взаимодействия сотрудников, в которой система мотивации включает в себя согласование целей организации и потребностей работника (рис. 7.12).

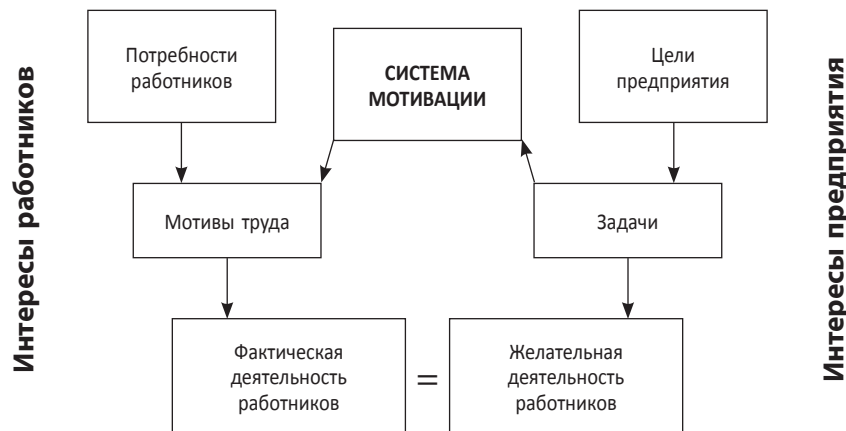


Рис. 7.12. Система сопряжения целей компании и работника

Исследования, посвященные мотивации персонала, включают в себя анализ организационного плана предприятия. Если упрощенно посмотреть на стратегию компании, то она состоит из маркетингового плана, финансового плана, плана операционной (производственной) деятельности и организационного плана. Именно в последнем происходит стыковка стратегии, организационной культуры и системы стимулирования. Именно здесь принимаются решения по схемам оплаты, частоте подъема

окладов и часовых тарифных ставок для удовлетворения рабочей силы, о выборе систем традиционного подъема основной заработной платы по результатам работы через гарантированные промежутки времени, или системы премирования, или комбинации первого и второго.

Сторонники стратегического подхода говорят о том, что необходимо соотносить методы стимулирования с этапами развития организации. Когда компания только стартует в своем бизнесе, структурированная система оплаты труда, как правило, находится внизу списка приоритетов. Со временем она начинает подниматься вверх в этом списке, становясь составной частью стратегии компании. По мере роста бизнеса и его прохождения через цикл рынка возрастает важность системы оплаты как для работодателя, так и для работника. Связывать систему оплаты со стратегией необходимо уже на ранних стадиях развития организации.

В рамках данного подхода не менее важными являются вопросы идеологии организации, организационной культуры. Сторонники подхода считают, что внедрение идеологии позволяет построить новую систему взаимоотношений между сотрудниками, включающую нематериальное мотивирование и основанную на организационной культуре и лояльности персонала. Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников. Попытки навязывания мотивов «сверху», без учета существующей организационной культуры, малоэффективны.

Ряд авторов предлагают рассматривать в качестве метода мотивации организационную культуру. Если говорить об организационной культуре как о системе взаимодействия организации и сотрудников (ценности — отношение — поведение, действие), которая (система взаимодействия) выражается в определенном стиле, философии организации, бизнес-процессах, особенностях внешней адаптации и внутренней интеграции и обеспечивает эффективность деятельности организации, то говорить о том, что организационная культура является методом, несколько неправомерно. Организационная культура не является частью мотивации, а, наоборот, применяемая система мотивации есть характеристика определенной организационной культуры.

Т. О. Соломанидина [2005] приводит соотношение типов организационной культуры (по типологии К. Камерона и Р. Куина), мотивов трудовой деятельности, соответствующих типу культуры и механизма мотивации, который используется культурой для согласования бизнеса и мотивов персонала (таблица 7.3).

Таблица 7.3

Мотивация персонала различных организационных культур

Тип культуры	Первоочередные потребности бизнеса в данной культуре	Мотивы трудовой деятельности персонала, соответствующие данной культуре компании	Механизм мотивации, используемый культурой для согласования потребностей бизнеса и мотивов персонала
Иерархическая культура	Стабильность и плавность деятельности, внутренняя поддержка, координация и контроль, надежность поставок и планов-графиков, долгосрочная предсказуемость бизнеса	Долгосрочная предсказуемость своего будущего, гарантия занятости, склонность к регламентированным и структурированным работам, ответственность в рамках должностных полномочий, статусные мотиваторы, иерархическая культура	Контроль и мониторинг процессов и показателей, строгая отчетность, вознаграждение не индивидуализировано по результатам деятельности. Система наказаний за нарушение регламентов и поощрения за соблюдение их. Оценка руководителем деятельности подчиненных. Аудит охраны здоровья и безопасности труда. Долговременный наем
Клановая культура	Бригадная работа, внутренняя поддержка, забота о совершенствовании других, забота об интересах потребителей	Социальная ориентация на работу в команде, адаптивность, солидарность, поддержка, готовность к использованию делегированных полномочий, отсутствие склонности к конфликтам и агрессии, удовольствие от общения в бригаде	Программы участия в управлении и доходы, делегирование полномочий, премирование по результатам работы бригады. Социальный пакет по принципу «кафетерия», моральное стимулирование, мониторинг удовлетворенности трудом, рост карьеры. Оценка по принципу «360 градусов», оценка подчиненными деятельности руководителя
Рыночная культура	Рыночная конкурентоспособность, стимулирование активности наемных работников, внешний фокус на лучшее обслуживание потребителей	Соперничество, агрессивность в достижении цели, активизация и мобилизация всех резервов и способностей, преимущественная ориентация на дело, рыночная и профессиональная мобильность, рост мастерства и профессионализма	Управление по целям, вознаграждение за конкретные результаты работ (pay for performance). Премирование по результатам работы организации, подразделения и работника. Акции и опционы на их покупку. Внедрение системы менеджмента всеобщего качества. Оценка работы персонала «глазами потребителя». Система комиссионных, участие в прибыли

Окончание таблицы

Тип культуры	Первоочередные потребности бизнеса в данной культуре	Мотивы трудовой деятельности персонала, соответствующие данной культуре компании	Механизм мотивации, используемый культурой для согласования потребностей бизнеса и мотивов персонала
Адхократическая культура	Стратегическое управление непрерывным развитием, инновационными процессами, внешний фокус в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальным подходом к людям	Самореализация, самосовершенствование, ориентация на себя и свои способности, стремление к творчеству, изобретательности, научным исследованиям, ориентация на непрерывное улучшение, гибкость, работа над собой, непрерывное генерирование идей	Управление по целям, проектам и заданиям, гибко трансформирующимся в зависимости от внешних обстоятельств. Поощрение личной инициативы, премирование индивидуальных достижений. Регулярное повышение квалификации и обучение персонала по базисным принципам организационного новаторства. Премии за выполненную идею, подарки, фирменные знаки отличия лучших работников

В. Чемяков, выявляя аспекты организационной мотивации, говорит о том, что в хозяйствующем субъекте сохранение баланса интересов возможно, если учитываются три аспекта мотивации — привлечения, удержания, стимулирования к эффективному труду. К организационным мерам, позволяющим удерживать сотрудников, относят:

- составление программ развития квалификации и карьеры, дублирования, образования, кадрового резерва;
- кредитование, отсрочку выплат, долгосрочные бонусы, опционы и прочее;
- компенсацию инфляционных, налоговых потерь и прочее;
- гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
- развитие корпоративной культуры.

Сторонники стратегического подхода утверждают, что оплата труда сама по себе не решает проблемы мотивации сотрудников к высокопроизводительному труду, если она не рассматривается в контексте корпоративной стратегии. Стратегия непосредственно влияет на систему мотивации. Исследования, проведенные в 2007–2008 годах на предприятиях Москвы, Санкт-Петербурга и Ленинградской области, подтверждают, что сотрудники компаний, в которых существует четкая кадровая политика, чувствуют себя уверенно, стабильно, комфортно. Это объясняется тем, что у них есть четкое представление, по каким

правилам строятся отношения в компании. Это дает ощущение стабильности и справедливости. Немалое мотивационное значение имеет знание работником целей компании. Дополнительным эффектом, полученным по итогам семинаров-тренингов, одной из задач которых было прояснение и согласование позиций работников и компании относительно философии, ценностей, норм, видения, целей и стратегии развития, а также взаимных ожиданий работников и компании, стало повышение мотивации сотрудников (результаты исследований 2007–2009 годов).

В практике используют варианты стимулирования, непосредственно вытекающие из стратегических задач и составляющие основу кадровой политики: выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности компании; выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника; бонусы с отсроченным платежом, опционы и прочее; доплаты за выслугу лет; нематериальные формы — присвоение звания, признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии, карьерное планирование.

Таким образом, в рамках стратегического подхода мотивация и стимулирование персонала тесно взаимосвязаны со стратегией организации, управлением человеческими ресурсами и организационной культурой. Основной задачей является согласование целей и ожиданий компании и работника.

Мотивационно-типологический подход («тип — мотивация»). Кратко данный подход можно обозначить следующими положениями: определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Существует достаточно много вариантов типологий мотивации к труду. Я. Л. Эйдельман и Ю. Н. Лапыгин на основании эмпирических исследований, проведенных в 1991 году во Владимирской области, сгруппировали различные мотивы трудовой деятельности в 5 типов мотивации:

1. *Инструментальный* — ориентация на труд как средство достижения определенных материальных благ, лежащих вне сферы труда.

2. *Комфортно-ориентированный* — ориентация на относительно комфортные условия труда.

3. *Коллективистский* — ориентация на положительный эффект общения с другими членами коллектива и руководителями.

4. *Достижительный* — ориентация на повышение статуса, квалификации, на признание в коллективе, продвижение в должности и т. д.

5. *Интеллектуальный* — ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности.

В. А. Герчиков на основе интервью с сотрудниками разных уровней пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации:

1. *Инструментальная* — ценна не сама работа, а материальное вознаграждение за нее).

2. *Профессиональная* — ценны не деньги, а содержание самой работы.

3. *Хозяйская* — ценна ответственность за дело, готовность выполнять работу с максимальной отдачей, но без контроля со стороны руководства и коллег).

4. *Патриотическая* — такой работник в первую очередь хочет быть нужным своей организации, более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы.

5. *Избегательная, люмпенская* — работа, и все что с ней связано, не является ценностью, такие сотрудники вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник.

В. И. Герчиков на каждый тип мотивации предложил свои стимулы, которые, как уверяет автор, позволят повысить эффективность работника и снизить затраты компании по стимулированию, так как воздействие идет адресное (таблица 7.4). Однако модель «тип мотива — стимул» устанавливается между чистыми мотивационными типами.

Таблица 7.4

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования (В. И. Герчиков, 1990; Ю. К. Балашов, А. Г. Коваль, 2002)

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечания:

- «базовая» — наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с определенным типом мотивации;
- «применима» — данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» — применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» — применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Ю. К. Балашов, А. Г. Коваль мотивационные типы разделили на два класса:

- 1) класс *избегательной мотивации* — человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;
- 2) класс *достижительной мотивации* — человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится.

Авторы представили диаграмму, показывающую влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса (рис. 7.13).

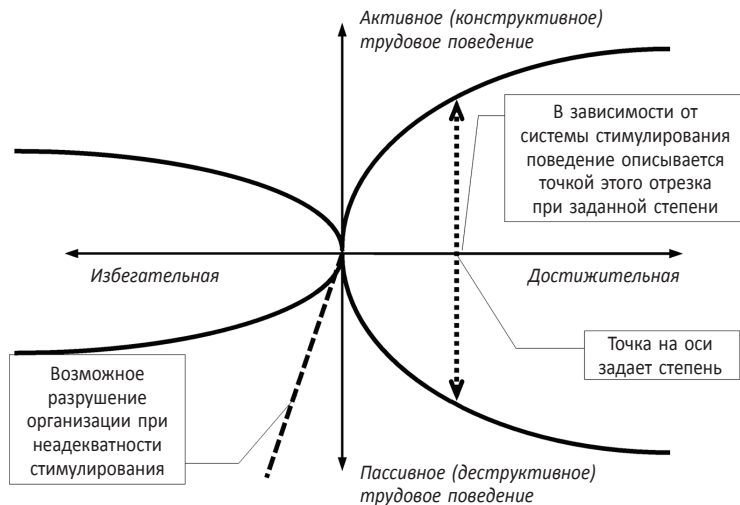


Рис. 7.13. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации (2002 год)

На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации: чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным. В случае предельно адекватного стимула поведение человека предельно активно (конструктивно) — соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка, описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку, описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул и его поведение никак с ним не связано. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка — точке его пересечения с горизонтальной осью. Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадрате графика кривая имеет насыщение — переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено «прочностью» технологии и бизнес-процессов, системой защиты от рисков и прочими особенностями организации.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что:

- 1) психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога;

2) в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание — увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т. п.);

3) имеется важная особенность — чтобы применить наказание (санкцию), надо доказать отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности.

Выделяют также типологию по направленности личности: DI-работники и SC-работники. Первых в большей степени мотивируют задачи, достижение как личных целей, так и целей организации. Вторых мотивирует окружающая обстановка, они могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта, ориентированы более на процесс, чем на задачу.

Т. О. Солломанидина [2005] предлагает мотиваторы деятельности, исходя из типологии Майерс-Бриггс (MBTI рассматривает человека как информационную систему, имеющую свои каналы связи в окружающем его мире, который существует на базисе четырех основных понятий: материи, энергии, пространства и времени), а также исходя из данных LAB — profile (лингвистический и поведенческий профиль разработан Роджером Бейли в 1981 г.). Суть метода — нахождение паттернов по 13 шкалам во время интервью, которые позволяют составить профиль работника на основе анализа речи и внешнего поведения и определить с его помощью, как мыслит человек, чем мотивируется, каковы его ценности и приоритеты.

С. И. Иванова [2007] предлагает на основе типичных примеров сценария поведения сотрудников, которые проявляются как при взаимодействии с человеком в бизнес-среде, так и при личном общении, мотивационные психологические факторы. Главная идея заключается в том, что, если человек на подсознательном уровне просит о необходимом ему позитивном моральном стимуле, такой стимул нужно ему обязательно дать.

Н. В. Самоукина [2006] предлагает при поиске мотиваторов для каждого сотрудника учитывать его психотип (под ним понимается тип темперамента) и стиль мышления (аналитик, прагматик, реалист, критик, идеалист). Например, флегматику в качестве мотиваторов нужно предлагать стабильность, надежность компании, усидчивую работу, признание успехов и прочее, а подчиненному-аналитику — четкую перспективу, корпоративную культуру, профессиональное обучение и прочее.

Таким образом, сторонники мотивационно-типологического подхода утверждают, что знание поведенческого типа подчиненных позволит

линейному руководителю правильно расставить акценты при разъяснении системы мотивации.

Социально-психологический подход — учет половозрастных особенностей и групповых эффектов при мотивации персонала.

Английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис при исследовании стадий деловой жизни выделили пять возрастных этапов:

- 1) период начальной карьеры — вхождение в организацию, обретение своего места в ней (20–24 года);
- 2) этап, когда человек стремится завоевать признание в организации (около 30 лет);
- 3) этап достижения высокого профессионализма, упрочения занимаемого в организации положения (35–40 лет);
- 4) этап переоценки своих достижений, возможных сомнений в правильности жизненного выбора (около 50 лет);
- 5) стадия мастерства, стремления к благополучию всей организации (от 50 лет до выхода на пенсию).

На каждом этапе с учетом целей трудовой деятельности, характеристики трудового потенциала, требований к перспективам карьеры предлагаются определенные мотиваторы трудовой активности. Исследованию возрастных особенностей мотивации уделялось много внимания в нашей стране [Божович, 1968; Ядов, 1967; Фонарев, 1977; Эльконин, 1989; Ругуш, 1997; Шаболтас, 1998].

Взаимосвязь мотивации и пола нашла свое подтверждение в исследованиях Н. Ф. Наумова и М. А. Слюсарянского в 1970 году. Однако в последних исследованиях (2006–2009 года) значимых различий в мотивах трудовой деятельности мужчин и женщин не выявляется, при этом возрастные особенности мотивации прослеживаются довольно явно. Кроме того, прослеживаются взаимосвязи мотивации и должности, которую занимают сотрудники, а также род деятельности. Е. К. Завьялова и С. Т. Посохова [2004, п. 8], изучая социально-психологические особенности российского предпринимательства, делают вывод, что предпринимательская деятельности полимотивирована, мотивационная роль денег не однозначна. Важная составляющая ценностно-мотивационной структуры современного предпринимателя — отношение к успеху. В исследовании резюмируется, что социальный успех и длительность активности женщины в бизнесе зависят от мотива, при этом спектр мотивов предпринимательства у женщин достаточно широк, ведущее место в иерархии мотивов занимает стремление к личной свободе.

Сравнить результаты исследования мотивов женщин-предпринимателей и мужчин-предпринимателей мы можем в таблице 7.5.

Таблица 7.5

Мотивы участия женщин и мужчин в бизнесе

Мотив	Женщины, % от общего количества (Е. К. Завьялова, С. Т. Посохова, 2004)	Мужчины, % от общего количества (Е. А. Родионова, 2005)
Реализация личной свободы	61,1	65,6
Финансовая независимость	38,9	41,1
Социальная значимость предпринимательства	33,3	40,2
Обеспечение стабильной занятости	33,3	31,1
Реализация творческого потенциала	22,2	26,8
Реализация коммуникативного опыта	22,2	Данных нет
Самореализация	16,7	19,5
Реализация материнского потенциала	16,7	Данных нет
Возможность заниматься интересной работой	11,1	14,3
Возможность видеть результаты своего труда	5,6	5,6
Удовлетворение от процесса деятельности	Данных нет	5,6
Управление, руководство другими людьми	Данных нет	4,8
Азарт соревнования	Данных нет	4,8
Удовлетворение вне рабочих интересов	Данных нет	4,8

В рамках социально-психологического подхода рассматриваются особенности мотивации группы. Практика показывает, что групповая динамика, групповые нормы, позиционирование человека в группе являются важнейшими факторами мотивации или демотивации. Объяснение причин мы можем найти в теориях социальной перцепции, социального научения (А. Бандура), социального контроля Т. Шибутани. Знание закономерностей формирования группы и групповой динамики

позволяет руководителю способствовать решению групповых проблем и более эффективно осуществлять мотивацию группы к достижениям. Кроме того, разрабатывая мотивирующие мероприятия группы, рекомендуется учитывать роли, которые «выполняют» члены группы. Мы рассматривали особенности мотивации группы с учетом ролей, выделенных Р. М. Белбиным [2003].

Рассматривая социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации, следует уделить внимание моделям трудовой активности работника. Всего в литературе выделяют 4 модели.

Модель 1. Пассивно-адаптивная. Низкий уровень развития трудовой активности, выжидательно-пассивное поведение работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

Модель 2. Латентная (скрытая). В этой модели трудовой активности зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике производства.

Модель 3. Инструментальная. Отсутствуют высокие мотивы участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности.

Модель 4. Самодетельная. Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой мотивированностью в процессе труда личного трудового потенциала работника.

Таким образом, социально-психологический подход к мотивации персонала предполагает учет половозрастных особенностей, особенностей группы и групповых эффектов и модели трудовой активности как альтернативы типологическим особенностям личности.

Сторонники *комплексного подхода* придерживаются того факта, что каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает: выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании

от работников) и мотивационного потенциала сотрудников, анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов.

Данная система представляется особенно важной в условиях дефицита финансовых средств, поскольку позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

Разработка комплексной системы управления мотивацией трудовой деятельности работников предприятия должна осуществляться поэтапно. Основные этапы такой разработки должны включать в себя следующие мероприятия:

I этап. *Аудит системы мотивации*, существующей на предприятии, и разработка ценностного блока системы мотивации (оценка возможности реализации мотивов в компании, мотивационного потенциала компании и отделов; оценка мотивационного профиля сотрудников, ведущих специалистов; согласование мотивационного потенциала компании и сотрудников, выявление демотивирующих факторов).

На основе анализа данных по аудиту системы мотивации и стимулирования персонала возможно:

- сформировать критерии оценки труда, мотивационный и профессиональный профиль сотрудников;
- создать механизм, ориентирующий персонал на достижение значимых для компании целей;
- оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование;
- выявить демотивирующие факторы на предприятии;
- сформировать систему нематериального стимулирования на предприятии;
- снизить возможность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с непониманием сотрудниками, за что они получают заработную плату;
- повысить сопричастность сотрудников организации, ценностным составляющим компании.

II этап. *Разработка и внедрение системы организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий*, направленных на повышения мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников. Данный этап включает в себя определение принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее согласование с целями и нормами предприятия, результатами труда предприятия, подразделений и работников, с целью повышения трудовой мотивации,

сам процесс оптимизации и мониторинг (оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией работников предприятия с использованием как объективных критериев трудовой деятельности, так и показателей реальной мотивации персонала).

Таким образом, разработанная система мотивации основывается на актуальных потребностях сотрудников, ориентирована на мотивационный профиль организации и предусматривает динамичное внедрение систем стимулирования, соответствующих запросам и ожиданиями компании. Более того, комплексный подход не требует серьезных финансовых вложений в систему стимулирования и результаты предполагают, прежде всего, разработку нематериального стимулирования, что становится актуально сегодня, в ситуации так называемого финансового кризиса.

Анализ систем стимулирования в отечественных организациях показал, что в основном применяются две основные формы стимулирования: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам применяется обычно там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работ. Мотивация по статусу или рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими в данной организации принципами управления, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой.

Итак, во всех существующих подходах разработки мотивации персонала основополагающим является установление соотношения между каким-либо показателем (потребностью, типом личности, полом, возрастом, особенностью или этапом развития группы, ожиданиями компании, стратегической политикой организации и прочее) и способом мотивирования, реализуемое в форме внутреннего или внешнего вознаграждения.

Наличие многообразных форм мотивации труда показывает, что в России применяют лишь часть из огромного количества форм стимулирования. Также видно, что материальное стимулирование действительно является незначительным по сравнению с моральным стимулированием, которое на практике оказывается более эффективным методом мотивации труда в организации.

Литература

1. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. М.: Баланс Бизнес-Букс, 2007.
2. *Аширов Д.* Трудовая мотивация: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005.
3. *Балашов Ю. К., Коваль А. Г.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7–8.
4. *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НРРО, 2003.
5. *Бергер Д., Бергер Л.* Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Божович Л. И.* Личность и ее развитие в детском возрасте. М.: Просвещение, 1968.
7. *Верещагина Л. А., Карелина И. М.* Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2005.
8. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
9. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. М., 1993.
10. *Герчиков В. И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: Учеб. пособие. Изд. 2, доп. и перераб. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
11. *Дипроуз Д.* Мотивация (Smart Things to Know about Your Motivation). М.: Эксмо, 2007.
12. *Завьялова Е. К., Посохова С. Т.* Психология предпринимательства. СПб., СПбГУ, 2004.
13. *Иванова С.* Мотивация на 100%. А где же кнопка. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
14. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб, 2000.
15. *Кайро Д.* Суперменеджер: мотивация и самодисциплина. М.: Феникс, 2004.
16. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
17. *Кобьелл К.* Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005.
18. *Кокорев В. П.* Мотивация в управлении. <http://www.jobs.ua/hr/books>.

19. *Ландсберг М.* Дао мотивации. Вдохновляй себя и других. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
20. *Мадди С.* Теории личности: сравнительный анализ. СПб., 2002.
21. *Маслоу А.* Психология бытия / Пер. с англ. М.: Рефл-бук, Ваклер, 1997.
22. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1994.
23. *Мишурова И. В.* Управление мотивацией персонала. Изд. 2, испр. и доп. М.: 2004.
24. *Мордовин С. К.* Управление персоналом: современная российская практика СПб.: Питер, 2003.
25. *Москвичев С. Г.* Проблемы мотивации в психологических исследованиях. Киев, 1975.
26. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Пер. с англ. Й. Кондо. Нижний Новгород: СМЦ Приоритет, 2005.
27. *Нельсон Б., Бланшар К., Бартон М.* 1001 способ мотивировать работника. Williams, 2007.
28. *Нирмайер Р.* Мотивация. М.: Омега-Л, 2006.
29. *Пономарев И. П.* Мотивация работой в организации. М.: УРСС; 2004.
30. Практикум по психологии менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010.
31. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004.
32. *Пугачев В. П.* Управление свободой. М.: КомКнига, 2005.
33. *Регуш Л. А.* Практикум по наблюдению и наблюдательности. СПб.: Питер, 1997.
34. *Резник С. Д., Соколов С. Н. И др.* Персональный менеджмент. М.: Инфра-М, 2002.
35. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учебное пособие для студентов ВУЗов. М.: Юнити, 2004.
36. *Родионова Е. А.* Мотивация и стимулирование персонала в организации: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2008.
37. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. М.: Вершина, 2006.
38. *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Управление персоналом, 2005.
39. *Стокдейл С.* Сдвиньте с мертвой точки вашу мотивацию. М.: НРРО, 2004.

40. Стоу Б. М. Антология организационной психологии. М.: Вершина, 2005.
41. Сунян Б. В. Теория побудительных мотивов и практика // США. ЭПИ. 1994. № 11.
42. Сунян В. Б. Акционерная собственность рабочих как инструмент мотивации // США. ЭПИ. 1995. № 2.
43. Сэнг Х. К. 1001 способ мотивации. М.: Росмэн, 2004.
44. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. М.: Наука, 2008.
45. Травин В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Уч.-пр. пос. М.: Дело, 2005.
46. Уайтли Ф Вильямс. Мотивация. М.: Вильямс и др., 2005.
47. Фейдимен Дж., Фрейгер Р. Личность и личностный рост. М., 1994.
48. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. М.; СПб.: Вершина, 2006.
49. Фонарев А. М. Развитие ориентировочных реакций у детей. М., 1977.
50. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. М.: ГИППО, 2004.
51. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб., 2001.
52. Хлебников Д. В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации// <http://www.management.com>.
53. Чемяков В. Грейдинг. Технологи построения системы управления персоналом. М.; СПб.: Вершина, 2007.
54. Честара Дж. Деловой этикет / Пер. с англ. М.: Агентство «ФАИР», 1997.
55. Шаболтас А. В. Мотивы занятий спортом высших достижений в юношеском возрасте: Дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1998.
56. Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2003.
57. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004.
58. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика. М.: Духовное познание, 2004.
59. Эггрет М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе. М.: Гиппо, 2010.
60. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды. М., 1989.

61. Ядов В., Здравомыслов А., Рожин В. Человек и его работа. М.: Мысль, 1967.
62. Яковлева Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб.: Питер, 2008.
63. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. 1976. 250–279.
64. Oldham G. R., Hackman J. R., Pearce J. L. Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*. 61. 1976. 395–403.
65. Roach P. *English Phonetics and Phonology*. Cambridge University Press, 2000.

Родионова Е.А. Психология мотивации и стимулирования персонала // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. - С. 289-341.