

модульная программа

# РУКОВОДИТЕЛЬ XXI ВЕКА



В.В. Травин

М.И. Магура

М.Б. Курбатова

## МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# 3

модуль

1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ
- 3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ
6. ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Издательство «Дело»

## МОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА **РУКОВОДИТЕЛЬ XXI ВЕКА**

шесть книг-модулей, каждая из которых содержит  
несколько рабочих тетрадей (разделов)

### I. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

1. Организационная эффективность и структура управленческой деятельности
2. Взаимодействие руководителя и подчиненных. Эффективное лидерство
3. Управление коллективом
4. Организационные изменения

### II. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

1. Деловые коммуникации
2. Управление конфликтами
3. Выступление перед аудиторией

### III. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Мотивация в работе руководителя
2. Обзор теорий мотивации
3. Стимулирование труда

### IV. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Поиск, отбор и адаптация новых работников
2. Оценка работы персонала
3. Трудовая и исполнительская дисциплина
4. Организационная культура

### V. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Управление временем
2. Управление стрессом
3. Делегирование полномочий

### VI. ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Подготовка управленческих решений
2. Совещания в практике подготовки и реализации управленческих решений
3. Проектные группы в практике реализации управленческих решений

В.В. Травин  
М.И. Магура  
М.Б. Курбатова

---

# **МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Модуль 3**

Академия народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации

---

Москва  
Издательство "ДЕЛО"  
2005

УДК 331.108.2(076.5)  
ББК 65.240я73  
Т65

#### А В Т О Р Ы:

**В. В. Травин**, директор Школы кадрового менеджмента  
Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

**М. И. Магура**, руководитель группы консультантов  
Школы кадрового менеджмента

**М. Б. Курбатова**, ведущий специалист  
Школы кадрового менеджмента

#### **Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б.**

Т65 Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд., испр. — М.: Дело, 2005. — 96 с. — (Модульная программа “Руководитель XXI века”).

ISBN 5-7749-0360-5

Эффективное управление людьми в любой организации невозможно без управления мотивацией персонала, без создания обстановки, повышающей приверженность работников своей организации и их готовность напряженно работать в ее интересах. Изучение рабочих тетрадей поможет проанализировать уже сложившиеся подходы к управлению мотивацией подчиненных. Усвоение изученного материала позволит применить на практике более широкий арсенал методов и средств воздействия на мотивацию работников.

Материалы модуля предназначены для руководителей разного уровня и слушателей системы бизнес-образования.

УДК 331.108.2(076.5)  
ББК 65.240я73

ISBN 5-7749-0360-5

© Издательство “Дело”, 2004  
© Издательство “Дело”, 2005, с изменениями

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. МОТИВАЦИЯ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ</b> .....	7
Понимание мотивов, движущих людьми .....	8
<i>Основные потребности человека</i> .....	8
<b>Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации</b> .....	13
<i>Полимотивированность трудового поведения</i> .....	13
<i>Иерархическая организация мотивов</i> .....	14
<i>Компенсаторные отношения между мотивами</i> .....	15
<i>Принцип справедливости</i> .....	18
<i>Принцип подкрепления</i> .....	20
Беседа как метод определения особенностей мотивации работников.....	22
Способы повышения собственной мотивации.....	23
Удовлетворенность работой и производительность .....	26
Стимулирование инициативы и творческой активности работников.....	28
<b>2. ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ</b> .....	32
<b>Мотивация труда и организационное поведение</b> .....	32
<b>Ранние взгляды на мотивацию человека</b> .....	33
Традиционная модель: научное управление .....	33
Модель “школы человеческих отношений” .....	34
Модель “школы человеческих ресурсов” .....	35
<b>Современные взгляды на мотивацию</b> .....	37
Содержательные теории мотивации .....	37
<i>Теория А. Маслоу</i> .....	38
<i>Теория К. Альдерфера</i> .....	41
<i>Двухфакторная теория Ф. Герцберга</i> .....	42

---

<i>Потребность в достижении. Теории Дж. Аткинсона и Д. МакКлелланда</i> .....	46
<b>Процессуальные теории мотивации</b> .....	50
<i>Теория справедливости Дж. Адамса</i> .....	50
<i>Теория ожиданий В. Врума</i> .....	53
<i>Комплексная теория мотивации Портера—Лоулера</i> .....	57
<i>Теория постановки целей Э. Локка</i> .....	58
Теория подкреплений.....	59
<b>3. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА</b> .....	63
<b>Методы воздействия на мотивацию подчиненных</b> .....	64
Организация работ.....	65
Материальное стимулирование.....	69
Моральное стимулирование .....	71
Постановка целей .....	76
Оценка и контроль.....	77
Информирование .....	80
Практика управления .....	81
Меры дисциплинарного воздействия .....	84
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям .....	85

---

## Модуль III

# МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**В**ряд ли сегодня кто-то может оспорить утверждение, что *хороший руководитель — это руководитель, который умеет воодушевить своих подчиненных на работу с максимальной самоотдачей*. Но не всегда руководители знают, как можно решить эту задачу. Очень распространенным является подход, выраженный словами одного руководителя: “Мотивировать можно, когда есть деньги. А нет денег — нет и мотивации”. Знакомство с модулем “Мотивационный менеджмент” позволит увидеть все многообразие подходов к решению задачи усиления мотивации персонала. Данный модуль включает три рабочие тетради: “Мотивация в работе руководителя”, “Обзор теорий мотивации” и “Стимулирование труда”.

Работа с материалами рабочей тетради “**Мотивация в работе руководителя**” даст вам возможность лучше разобраться с тем, что такое мотивация труда и как она связана с результатами работы персонала. Особое внимание в тетради уделяется тому, как руководитель может воздействовать на мотивацию подчиненных. Вы сможете проанализировать собственные подходы к проблеме.

Рабочая тетрадь “**Обзор теорий мотивации**” знакомит с наиболее известными теоретическими подходами к проблеме мотивации труда. Предложенные задания помогут выявить возможности усиления трудовой мотивации персонала, которыми может воспользоваться любой заинтересованный в этом руководитель.

В рабочей тетради “**Стимулирование труда**” рассматриваются конкретные методы, позволяющие добиться повышения уровня трудовой мотивации работников. Эффективная мотивация труда работников не ограничивается лишь материальными стимулами. Здесь речь идет о необходимости комплексного воздействия, о создании мотивирующей рабочей среды.

Выполнение заданий модуля поможет понять, насколько широк набор методов воздействия на мотивацию подчиненных, который вы можете использовать в своей работе.

---

## Как пользоваться рабочей тетрадью

Рабочая тетрадь — это инструмент, который поможет вам в изучении конкретной темы модуля “Мотивационный менеджмент” и даст возможность применить полученные знания в работе.

Не пытайтесь проработать весь текст за один раз. Многие задания, несмотря на их внешнюю простоту, могут оказать существенное влияние на ваше представление о деятельности руководителя, показать новые, не использованные ранее возможности. Для того чтобы извлечь максимум пользы от работы с материалами, представленными в рабочей тетради, подойдите к выполнению заданий максимально ответственно — эту работу вы делаете **для себя**. Поэтому ставьте перед собой реальные цели и, если уж вы поставили какую-то задачу, выполняйте намеченное неукоснительно. Лучше не браться за задание, чем бросать его на половине дороги.

Обязательно контролируйте исполнение намеченного, т. е. отслеживайте установленные сроки и конечные результаты, которые получили при выполнении того или иного задания. Успешное достижение поставленных целей даст уверенность в собственных силах и позволит развить такие важные качества, как **настойчивость** и **целеустремленность**.

В рабочей тетради вы встретите специальные значки, которые помогут вам лучше ориентироваться в содержании и более продуктивно работать с книгой. Смысл этих обозначений можно выразить следующим образом.



**Оцените себя.** Это тесты и анкеты, которые вы сможете заполнить.



**Тексты,** в которых анализируются полученные результаты.



**Задания,** которые вам предстоит выполнить самостоятельно для того, чтобы лучше овладеть предложенным материалом, проанализировать собственную деятельность и составить программу саморазвития.



**Дополнительная литература,** которую вы можете прочитать по данной теме.



**Рекомендации,** на которые руководителю следует обратить внимание.

# 1. МОТИВАЦИЯ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

## Цели

В результате изучения рабочей тетради “Мотивация в работе руководителя” вы сможете:

- ↪ углубить свои представления о связи мотивации с результатами работы персонала;
- ↪ лучше понять задачи, которые приходится решать руководителю для успешного воздействия на мотивацию подчиненных;
- ↪ проанализировать свой опыт воздействия на мотивацию подчиненных;
- ↪ развить навыки анализа сложившейся практики управления мотивацией подчиненных.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему в одном случае самоотверженно трудятся над порученными им заданиями, а в другом — тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: **что и почему** мотивирует людей и **как** сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы, трудились с полной отдачей сил.

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

Высокая мотивация персонала — важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня

приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению психологии поведения человека на работе. Именно в сфере психологии следует искать побудительные силы, заставляющие людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. Значение мотивации очень велико, однако многие руководители довольно туманно представляют себе, как может быть использован этот резерв повышения трудовых показателей их подчиненных.

## Понимание мотивов, движущих людьми

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с **потребностями** человека. Человек стремится трудиться с высокой отдачей, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют ему удовлетворять значимые для него потребности.

Высокую отдачу от работы людей компания получает лишь в том случае, если создаст у них нужное отношение к труду, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку **удовлетворить свои важнейшие потребности.**

### Основные потребности человека

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека. Здесь мы рассмотрим лишь потребности, которые следует учитывать в первую очередь при разработке мер воздействия на трудовую мотивацию работников.

- **Физиологические потребности** — потребности, удовлетворение которых необходимо для обеспечения существования человека как биологического организма (в еде, воздухе, воде, одежде, крыше над головой). Ясно, что голодные или больные

работники вряд ли смогут внести большой вклад в работу своей организации, поэтому для удовлетворения важнейших физиологических потребностей люди должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, жилье (для разных людей и для разных стран этот уровень может существенно различаться). Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил. Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации такими же важными ресурсами, как его квалификация и опыт.

- **Потребность в безопасности.** Сюда можно отнести потребность в защите от физической или психологической опасности. Удовлетворение потребности в психологической безопасности означает в первую очередь наличие надежного места работы, гарантированной занятости, уверенности в завтрашнем дне и т. п. Удовлетворению потребности в физической безопасности способствует планомерная работа по повышению безопасности на опасных производствах, улучшению условий труда и снижению вредоносного воздействия факторов, способных негативно повлиять на здоровье работников.
- **Потребность в принадлежности к социальной группе** играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые работники устанавливают с товарищами по работе, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на трудовую мотивацию.
- **Потребность в справедливой оценке и уважении.** Люди стремятся занять определенное место в обществе или организации и подчеркнуть это положение определенными символами статуса (отдельный кабинет, машина, манера одеваться и т. д.). Поскольку человек часто отождествляет себя с организацией, в которой работает, то для него важно, чтобы в глазах других людей его организация представлялась как привлекательное и достойное место работы. Сюда можно отнести также потребность в самоуважении, желание иметь престижную и уважаемую другими работу, а также потребность в получении одобрения, признания со стороны организации, руководства, коллег или подчиненных. Практически для всех организаций, добившихся значительных успехов и ставших признанными

мировыми лидерами, программы обеспечения признания и поощрения за достижения в работе являются обязательным элементом системы управления персоналом.

- **Потребность в самоактуализации** — желание максимально реализовать свой профессиональный и личностный потенциал. Люди с высокой потребностью в самоактуализации стремятся работать на пределе возможностей. Это делает их самым ценным резервом организации.

#### **ЧЕРТЫ САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩЕЙ ЛИЧНОСТИ**

- Ориентация на людей или проблему. Люди с высокой потребностью в самоактуализации нацелены на деятельность, дающую конкретные результаты, стремятся не терять времени напрасно.
- Способность отключиться от повседневных забот, забыть на время о мелочах жизни.
- Удовлетворение от собственного развития в процессе выполнения сложной, нужной, важной работы.
- Готовность искать новые пути, экспериментировать, менять уже устоявшиеся стереотипы в работе и собственной жизни.
- Высокая заинтересованность в достижении намеченных целей. При этом сам процесс достижения намеченного захватывает их без остатка.
- Высокая степень творчества во всем, чем приходится заниматься.

- **Власть и оказание влияния.** Этот мотив может проявляться не только в стремлении человека оказывать влияние на других людей, но и в желании осуществлять контроль за своей рабочей ситуацией, в стремлении к большей самостоятельности.
- **Потребность в достижении результата (успеха), в профессиональном росте.** Потребность в достижении высокого результата, желание преуспеть имеют большое значение для понимания рабочего поведения человека. Люди с высокой потребностью в достижении успеха предпочитают принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся к труднодостижимым целям, к сложной, самостоятельной, разнообразной работе. Работники с низкой потребностью предпочитают стабильные, надежные, предсказуемые ситуации.

Люди существенно различаются по степени влияния на их поведение той или иной группы потребностей. Профессиональная успешность в конкретной сфере деятельности тесно связана с особенностями мотивации работника.

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



### *Ведущие потребности*

Если вы можете ответить “да” на поставленный вопрос, поставьте галочку в соответствующей клетке.

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



Ответы “да” на вопросы 1—4 показывают, в какой степени у вас выражена *потребность в достижении*.

Ответы “да” на вопросы 5—8 показывают, в какой степени у вас проявляется *потребность в признании*.

Ответы “да” на вопросы 9—12 показывают, в какой степени у вас проявляется *потребность во власти*.

### Комментарии

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

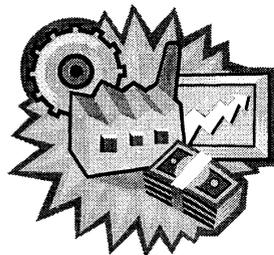
Потребность	Характеристики работы, в которой проявляется данная потребность	Предпочитаемые профессии, сферы деятельности
Высокая потребность в достижении	Высокая ответственность Перспективная работа, бросающая вызов возможностям работника	Работа там, где оплата жестко увязана с достигнутым результатом или оплата на комиссионной основе, когда работник должен полагаться только на свои силы (например, страховой, рекламный, торговый агент)
Высокая потребность в принадлежности к группе	Необходимость высокого уровня сотрудничества среди членов группы. Основными элементами оргкультуры являются дружественная атмосфера, групповая (командная) работа	Во всех профессиональных группах, предполагающих работу в коллективе, высокий уровень сотрудничества с другими членами коллектива (например, социальные работники, спортивные команды)
Высокая потребность во власти	Четкая организационная структура, возможность проявлять власть, самостоятельность, брать на себя ответственность и оказывать влияние на других людей	Военачальники, политики, руководители разного уровня

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы воздействия на мотивацию подчиненных важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации.

К ключевым принципам трудовой мотивации могут быть отнесены:

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



### *Полимотивированность трудового поведения*

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

Опросы работников различных российских организаций позволяют привести список наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность длительно работать в данной организации. Это следующие потребности:

1. Достойная оплата труда.
2. Хорошие условия труда.
3. Привлекательные карьерные перспективы.
4. Хороший климат в трудовом коллективе.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Интересная работа.

7. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
8. Возможности для обучения и профессионального развития.
9. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости.
10. Хороший уровень социальной защиты.

## Иерархическая организация мотивов

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно подразумевают такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Так, например, влияние на поведение неудовлетворенных потребностей, приобретающих для человека большую значимость, приводит к ситуациям, хорошо отраженным в русских пословицах: “У кого что болит, тот о том и говорит”, “У голодной куме все хлеб на уме”, “Голодное брюхо к ученью глухо” и т. п. Для разных людей положение определенного мотива в иерархии может быть разным, при этом будет разным и его влияние на рабочее поведение. Например, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого — стремление к власти, для третьего — возможность иметь свободное время для занятий с ребенком.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии могут меняться и в зависимости от ситуации. Если на начальном этапе работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией в работе, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда новичок освоился в полной мере, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.



Попробуйте определить иерархию пяти наиболее значимых мотивов для рядовых работников и руководителей среднего звена. За основу возьмите список, предложенный ранее.

Рядовые работники	Руководители
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

## Комментарии

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

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

Важный вывод, который можно сделать из этого задания, состоит в том, что, создавая у себя в организации систему стимулирования труда, необходимо учитывать, что разные категории персонала имеют разную иерархию трудовых мотивов, что определяет разную степень их чувствительности к одним и тем же стимулам.

## Компенсаторные отношения между мотивами

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться *компенсаторные отношения*. Недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой заработной платы. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.



Говорить о возможности компенсировать слабость одних мотивов за счет других можно, лишь хорошо зная человека и его систему приоритетов. Поэтому будет лучше, если это задание вы выполните применительно к себе.

Укажите, что для вас может компенсировать действие факторов, снижающих трудовую мотивацию (демотиваторов).

***Что может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда?***

---

---

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать отсутствие карьерных перспектив?***

---

---

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать плохие условия труда?***

---

---

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать отсутствие самостоятельности, мелочный контроль со стороны вышестоящего руководства?***

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать удаленность работы от места жительства?***

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать отсутствие взаимопонимания с вышестоящим руководством?***

---

---

---

---

---

***Что может компенсировать плохое обеспечение важнейшими ресурсами, необходимыми для работы?***

---

---

---

---

---

## Комментарии

Отвечая на вопрос о возможностях компенсации тех или иных факторов, негативно влияющих на вашу мотивацию, вы исходите из собственной структуры и иерархии потребностей. Для другого человека система компенсаторных мотивов может быть принципиально иной. Здесь нет заведомо верных или заведомо ошибочных ответов.

Такая система “противовесов”, выстраиваемая иногда сознательно, а иногда неосознанно, позволяет человеку без серьезных психологических потрясений пережить тяжелые периоды в жизни, в развитии своей карьеры. Выражается это обычно следующим образом:

“Да, здесь мне платят мало, но у меня хорошие карьерные перспективы, главное — не торопиться и не делать опрометчивых шагов”;

“Пусть мне приходится выполнять малосодержательную, неинтересную для меня работу, но здесь я имею хорошие возможности для завершения своей учебы в институте”;

“Пусть на этой работе у меня нет возможностей продвижения по службе, но здесь у меня такой уровень заработной платы, какой мне трудно будет найти где-либо еще”.

Когда мы говорим о компенсаторных отношениях между различными мотивами, важно учитывать лишь один существенный момент — эти компенсаторные возможности имеют *ограниченные временные рамки*. Пройдет какое-то время, и компенсаторный потенциал данного мотива может иссякнуть. Нельзя рассчитывать, что недостаток денежной мотивации можно до бесконечности долго компенсировать моральными стимулами, свободным графиком работы или другими возможностями.

## Принцип справедливости

Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Главным образом это предполагает оценку справедливости совершаемых обменов: сопоставление того, что человек дает организации и что получает взамен. Работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Люди хотят, чтобы между ними и организацией устанавливались “честные” отношения, когда обмены, осуществляемые между ними и организа-

цией, являются справедливыми. При этом само представление о справедливости формируется на основе сравнений. Работник сравнивает вклад, который он внес в работу подразделения, организации, и то, что получил взамен, какой вклад внесли другие работники, с которыми работник готов себя сравнивать, и что получили они.

Очень важно понимать, что понятие справедливости нельзя измерить, оно является *субъективным*, возникающим в голове человека: это *мнение, восприятие или представления работника* относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку своего трудового вклада (“недоплату”), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (работник получает от организации больше, чем заслуживает).

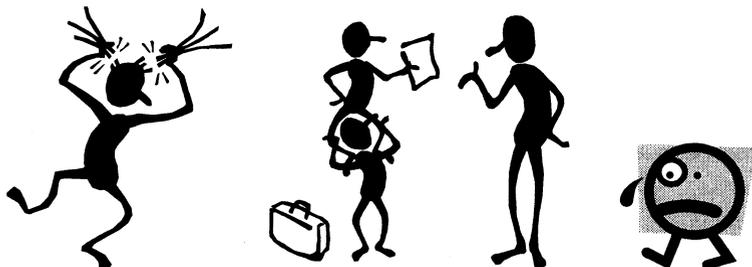


Предположим, что вы определенным образом распределили какую-то работу между вашими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что им приходится выполнять больше работы, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

Как, по вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать?

Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Комментарии

Как показывает практика, чаще всего имеют место пять стратегий, которые выбирают работники, считающие, что по отношению к ним допущена несправедливость:

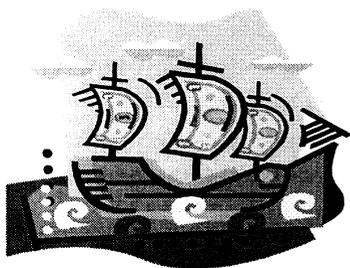
1. У работника может возникнуть *желание найти себе другое место работы*. Оно появляется из-за негативных эмоций, возникающих в результате переживания несправедливости, допущенной по отношению к нему. Это приводит к снижению удовлетворенности и приверженности организации.
2. *Снижение рабочих показателей или качества работы*. Работник таким образом стремится восстановить справедливость тех обменов, которые осуществляются между ним и организацией. “За меньшую оплату положено меньше трудиться”; “Сойдет и так, мне что, больше всех надо?”
3. *Стремление к восстановлению справедливости*. Работник апеллирует к руководству, требуя более равномерного распределения работы и такой же оплаты своего труда, как у тех работников, с которыми он себя сравнивает.
4. *Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников*: “Если я поставлен в такие условия, то пусть и другие работники работают на тех же основаниях”.
5. *Найти другие объекты для сравнения*. Работник может понять, что он ошибочно сравнивал свою рабочую нагрузку и заработную плату с данными работниками, и найти для себя другие ориентиры, которые лучше отвечают реальным обстоятельствам.

## Принцип подкрепления

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



## Комментарии



Оцените список предложенных вами позитивных и негативных подкреплений с точки зрения нахождения верного баланса между внешними и внутренними подкреплениями. Очень важно, чтобы, побуждая работников к желательным моделям поведения, вы в достаточной мере обращались к таким внутренним поощрениям, как рост самоуважения, переживание успеха, гордость за свои достижения и др.

## Беседа как метод определения особенностей мотивации работников

Все наши разговоры о трудовой мотивации будут бесполезными, если руководитель не располагает средствами для определения особенностей мотивации своих подчиненных. Беседа выступает здесь в качестве наиболее надежного инструмента.



Попробуйте сформулировать не менее пяти вопросов, которые, по вашему мнению, следует прояснить в беседе с подчиненным для того, чтобы составить более четкое представление о его мотивации.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

## *Комментарии*

При проведении беседы с подчиненным, направленной на выявление особенностей его мотивации, будет полезно получить ответы на следующие вопросы:

1. Что он ждет от своей работы?
2. Какие планы у него на ближайшие год, три, пять лет?
3. Каким он видит для себя “идеальное место работы”?
4. Какие недостатки в своей работе он пока еще не заинтересован исправлять?
5. Какими задачами ему интереснее всего заниматься? Почему?
6. Какими задачами ему нравится заниматься меньше всего? Почему?
7. Что хотелось бы изменить в своей работе, в рабочем окружении? Почему?
8. Что приносит ему в работе (в жизни) наибольшее удовлетворение?
9. Что его может мотивировать в работе? Что демотивирует, снижает его желание работать с полной отдачей сил?
10. Какие виды поощрения помимо денег он ценит?
11. Какие формы поощрения в отношении данного работника будут наименее действенными?

Задавайте подчиненному открытые вопросы, заставляющие его размышлять и больше рассказывать. При необходимости помогайте ему, предлагая вопросы-сравнения, например: “Что вы предпочли бы: работать, имея четкие правила и инструкции, или получать новые, трудные и творческие задачи?”

## **Способы повышения собственной мотивации**

Руководитель должен уметь воздействовать не только на мотивацию своих подчиненных, но и на собственные побуждения к труду. Часто он откладывает решение каких-то важных вопросов, избегает каких-то действий из-за того, что имеет недостаточно высокую мотивацию к этому, не может себя заставить сделать что-то. Если ситуация требует незамедлительных действий, то руководителю приходится предпринимать определенные шаги для повышения уровня своей мотивации к выполнению этих действий. Часто такая “самотивация” осуществляется интуитивно.

Что надо делать для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы, которая вами уже не первый раз откладывается на потом?



Какие способы самомотивации вы обычно используете? Назовите 4—5 таких способов.

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рассмотрите указанные вами способы самомотивации. На что вы делаете больший упор? На негативные или на позитивные стимулы?

## Комментарии

Приведем некоторые способы самомотивации, которые могут быть использованы вами.

1. Наградить себя в результате выполнения трудной работы. При этом награды могут быть очень простыми, такими, как сигарета или чашечка кофе, небольшой отдых, просмотр новостей. За выполнение очень сложного или очень неприятного дела, за особые достижения можно поощрить себя более серьезно, например покупкой вещи, на которую вы давно заглядываетесь, но считаете ее “баловством”.
2. Установить приоритеты в выполнении запланированных работ. Придание первоочередности трудным или неприятным задачам будет побуждать вас к более энергичным действиям по их решению.
3. Информировать других людей о своих планах. Тогда появляются психологические обязательства не только перед самим собой, но и перед другими людьми.
4. Выписать на отдельный листок все возможные негативные последствия невыполнения (некачественного или несвоевременного выполнения) задания.

В качестве упражнения перечислите все возможные (и даже очень маловероятные) негативные последствия несвоевременной сдачи отчета.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Установить определенные санкции на тот случай, если запланированная работа не будет выполнена в срок (например, в качестве наказания запретить себе смотреть важный футбольный матч по телевизору).
6. Разбить трудную задачу на этапы и начать незамедлительно реализовывать первый этап. Психологически это легче, так как задача уже не выглядит такой сложной и тяжелой.

## Удовлетворенность работой и производительность

Еще в 1930-е гг. исследователями в США была установлена связь между удовлетворенностью работой и производительностью труда. Хотя более поздние исследования показали, что не всегда производительность прямо зависит от уровня удовлетворенности работников, все же любому руководителю понятно, что работник с низким уровнем удовлетворенности при прочих равных условиях вряд ли будет работать лучше человека, удовлетворенного своей работой.



Для уяснения того, как падение удовлетворенности может отразиться на рабочих показателях, важно понимать, в чем проявляется низкая удовлетворенность работой.



Ниже предложен достаточно обширный список поведенческих и эмоциональных проявлений падения удовлетворенности работой со стороны подчиненных. Отметьте те, с которыми вам приходится сталкиваться чаще всего.

Поведенческие и эмоциональные проявления падения удовлетворенности работой	✓
1. Раздражительность, повышение склонности к конфликтам	
2. Опоздания	
3. Утомляемость, снижение готовности к работе с высокой самоотдачей	
4. Учащение невыходов на работу по болезни	
5. Нарушения исполнительской и технологической дисциплины	
6. Явный или скрытый саботаж, повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании	
7. Пререкания с руководителем	
8. Снижение интереса к выполняемой работе	
9. Падение приверженности своей организации. Склонность к смене места работы	
10. Снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством	

### **Комментарии**

Естественным проявлением указанных негативных последствий является снижение производительности и качества труда, а также падение эффективности как тех подразделений, в которых трудятся неудовлетворенные работники, так и компании в целом.

### **Рабочая форма**

Каковы основные причины падения удовлетворенности работой?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Какие меры могут быть приняты для устранения или смягчения действия указанных причин?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Стимулирование инициативы и творческой активности работников

Важным проявлением трудовой мотивации, приносящим значительные дивиденды организации, является стремление работников к проявлению инициативы и творческой активности. Однако высокий уровень готовности работников организации к проявлению инициативы и творческой активности не возникает сам по себе. Он всегда является следствием той обстановки, которая создается в компании.



### *Условия, располагающие к творчеству и инициативе работников*

Внимательно прочитайте приведенные ниже способы стимулирования инициативы. Против каждого способа с помощью приведенной ниже шкалы укажите, в какой мере использование этого способа приемлемо для вашей компании. Для этого обведите в кружок соответствующую цифру предлагаемой шкалы. Будьте внимательны, не пропускайте ни одного пункта.

- 5 — в полной мере;
- 4 — вполне приемлемо;
- 3 — затрудняюсь ответить;
- 2 — слабо приемлемо;
- 1 — абсолютно неприемлемо.

Способы стимулирования инициативы	Оценка
1	2
1. В компании особое внимание обращается на создание в подразделениях творческой атмосферы	5 4 3 2 1
2. Руководители особое внимание обращают на то, чтобы формулировать перед подчиненными новые задачи четко, наглядно и понятно, постоянно держа на контроле их исполнение	5 4 3 2 1
3. На руководящий состав компании возлагается личная ответственность за создание в подразделениях такого климата, который поощрял бы настрой работников на нововведения	5 4 3 2 1
4. В компании особое внимание обращается на искоренение тех сторон организационной культуры: традиций, процедур и норм поведения, которые душат и ограничивают инициативу	5 4 3 2 1

1	2
5. В подразделениях компании создаются условия, стимулирующие открытость и свободу общения, когда работники стремятся делиться друг с другом идеями и информацией. Особое внимание обращается на разрушение барьеров между руководителями и подчиненными, на сокращение дистанции между ними	5 4 3 2 1
6. При взаимодействии с подчиненными руководители стремятся особо выделять задачи, которые требуют от подчиненных проявления инициативы и творческого подхода	5 4 3 2 1
7. От руководителей компании требуют, чтобы они придерживались такой модели взаимоотношений с подчиненными, когда подчиненные рассматриваются как эксперты в своей области	5 4 3 2 1
8. Стимулируя работников к проявлению инициативы в работе, руководители стремятся делать упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника	5 4 3 2 1
9. Чтобы стимулировать профессиональный рост подчиненных, руководители стараются поручать им задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем они уже успели проявить	5 4 3 2 1
10. В компании сложилась практика привлечения сотрудников к постановке тех задач, которые им предстоит выполнять	5 4 3 2 1
11. Руководители при взаимодействии с подчиненными стремятся не отвергать сразу новые идеи, а найти в них рациональное зерно	5 4 3 2 1
12. Руководители стремятся поддерживать в коллективе своих подчиненных атмосферу взаимного уважения, чтобы в нем как можно реже возникали соперничество, подозрительность и недоверие	5 4 3 2 1
13. В компании стремятся поощрять разумный риск и терпимо относиться к отдельным промахам и ошибкам работников	5 4 3 2 1
14. Большинство руководителей компании стараются как можно чаще давать возможность подчиненным самим принимать решения по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции	5 4 3 2 1
15. В компании постоянно совершенствуются и обновляются методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу	5 4 3 2 1

1	2
16. В компании создана обстановка, поощряющая стремление работников высказывать идеи, которые относятся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов	5 4 3 2 1
17. В компании создан и эффективно работает организационный механизм поощрения работников за разработки и внедрения нововведений	5 4 3 2 1
18. Стимулирование творческой инициативы работников рассматривается в компании в тесной связи с общей системой стимулирования труда	5 4 3 2 1



Подсчитайте общую сумму обведенных вами цифр. Полученная сумма покажет, в какой степени ваша организация готова к развитию инициативы и творческой активности своих работников.

Высокая степень готовности — 72—90 баллов.

Средняя степень готовности — 36—71 балл.

Низкая степень готовности — менее 36 баллов.



Обведите в кружок способы стимулирования инициативы, которые вы оценили в 1 и 2 балла.

Выпишите отмеченные методы стимулирования инициативы. Для каждого из них укажите причину отсутствия условий для реализации данного способа стимулирования инициативы работников. Пусть вас не смущает, если неготовность к использованию нескольких методов стимулирования инициативы одновременно обусловлена одной и той же причиной.

Способы стимулирования инициативы и творческой активности, к использованию которых организация еще не готова	Причины отсутствия условий для использования данного способа
1	2
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



## 2. ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

### Цели

В результате изучения рабочей тетради “Обзор теорий мотивации” вы сможете:

- ↪ познакомиться с различными теоретическими подходами к мотивации труда;
- ↪ углубить свои представления о связи мотивации и рабочего поведения персонала;
- ↪ лучше понять задачи, которые необходимо решать руководителю для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации.

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Ни одна организация не может преуспеть без высокого уровня приверженности персонала и без стремления членов организации внести максимальный вклад в достижение ее целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением персоналом, к теориям мотивации, к изучению причин, заставляющих людей заниматься профессиональной деятельностью, работать с полной отдачей сил в интересах организации.

За последнее десятилетие был разработан ряд теорий мотивации труда, которые оказали существенное влияние на процесс управления. Однако единой теории мотивации пока не существует.

Из-за сложности феномена мотивации невозможно дать однозначный ответ на вопрос о том, что мотивирует людей к хорошей работе. Этому есть ряд причин. Во-первых, основной источник мотивации труда — это конкретная ситуация, в которой находится конкретный работник. Кроме того, мотивация изменяется со вре-

менем и зависит от конкретных обстоятельств, в которых находится работник. И наконец, на организационное поведение и работу человека могут оказывать влияние одновременно значительное число переменных.

Знание закономерностей мотивации труда позволяет руководителям понять, как лучше воздействовать на персонал, с тем чтобы люди работали более эффективно.

## РАННИЕ ВЗГЛЯДЫ НА МОТИВАЦИЮ ЧЕЛОВЕКА

Интерес к проблеме мотивации труда возник одновременно с первыми шагами по разработке системы научного управления.

Для ранних подходов к мотивации характерны попытки построить универсальную модель мотивации, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации. Среди самых известных подходов к изучению мотивации выделяют следующие:

- традиционная модель;
- модель “школы человеческих отношений”;
- модель “школы человеческих ресурсов”.

### Традиционная модель: научное управление

Эта модель была предложена Фредериком Тейлором в начале XX в. По мнению Ф. Тейлора, руководители должны определять наиболее эффективные способы выполнения повторяющихся заданий, а затем побуждать работников к достижению наивысшей производительности, используя системы денежных стимулов. Чем выше производительность труда работника, тем больше ему платят.



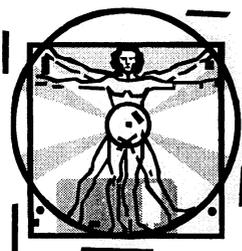
В основе этих взглядов лежит предположение о том, что руководитель знает работу лучше, чем работники, которые по природе ленивы, не склонны к проявлениям самостоятельности, их мотивируют в основном деньги и понимание того, как результаты их труда связаны с получаемой заработной платой.

Долгие годы считалось, что эта модель действительно работает, она позволяла во многих ситуациях добиться реального роста про-

изводительности. Однако было замечено, что по мере профессионального роста работников у них часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы (исполнитель начинает испытывать неудовлетворенность, что отражается на трудовой и исполнительской дисциплине, высокой текучести кадров, низком качестве работы и т. п.). Вместе с тем широко распространенным явлением было стремление руководства предприятий уменьшить размер денежных выплат, что также приводило к высокой текучести кадров.

Эти представления потерпели окончательное поражение во времена Великой депрессии, когда для работников на первый план вышли гарантии занятости, которые начали перевешивать нестабильные, хотя и высокие, заработки.

## Модель “школы человеческих отношений”



Основоположник направления, позже получившего название “школа человеческих отношений”, Элтон Мэйо обнаружил, что излишне простые, повторяемые рабочие операции часто вызывают скуку у работников, что отрицательно воздействует на их мотивацию. Стараясь найти факторы, оказывающее положительное влияние на трудовую мотивацию, Э. Мэйо установил, что ими являются дружеские связи, человеческие отношения, которые устанавли-

вают работники с товарищами по работе в процессе труда.

Если традиционная модель исходила из того, что работники готовы подчиняться власти руководителей в обмен на высокую заработную плату, то доктрина “школы человеческих отношений” утверждает, что готовность работников трудиться с высокой отдачей зависит от того, насколько руководители внимательны к подчиненным, насколько они позволяют персоналу влиять на рабочую ситуацию. Открытие того факта, что работники в процессе профессиональной деятельности стремятся к установлению групповых норм (например, относительно производительности труда или скорости работы), привело к тому, что все большее внимание стали привлекать неформальные отношения в коллективе.

Итак, руководители могут воздействовать на мотивацию работников, признавая их социальные потребности и давая им возможность чувствовать себя полезными и нужными для организации. Использование модели “школы человеческих отношений” в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению под-

чиненным большей свободой в принятии решений, а также к широкому информированию работников о намерениях руководителей и целях организации.

## Модель “школы человеческих ресурсов”

Эта модель была предложена Дугласом Макгрегором, который считал теорию научного управления и “школу человеческих отношений” вариантами манипуляции работниками. Слабое место обеих моделей он видел в том, что в качестве основной детерминанты трудовой мотивации рассматривался только один фактор — либо деньги, либо социальные отношения.



Д. Макгрегор утверждал, что руководители различаются по своим взглядам на природу работников.

*Теория X* исходит из того, что людям присуща изначальная нелюбовь к работе. Они стремятся избежать ее, когда это только возможно, хотя и рассматривают ее как необходимость. Большинство людей ленивы, нечестостливы, предпочитают, чтобы ими руководили, избегают ответственности. В результате работа рассматривается не как предмет первостепенной важности. Руководители должны или принуждать работников к работе, или мотивировать их высокой заработной платой, или заботиться о них.

*Теория Y* более оптимистична. Согласно этой теории работа столь же естественна для человека, как отдых или игра, люди стремятся работать и в правильно организованных обстоятельствах получают большое удовольствие и удовлетворение от работы. Люди обладают способностью принимать — и даже искать — ответственность в работе и творчески и инициативно подходить к решению производственных проблем.

Исследования показывают, что руководители часто исходят из представлений обеих теорий. Говоря о подчиненных, руководители часто склонны рассматривать их в понятиях теории X; при этом они могут пытаться уменьшить сопротивление, улучшить моральный климат и повысить удовлетворенность. По отношению к себе руководители чаще используют модель “школы человеческих ресурсов” (теория Y): они утверждают, что их потенциал недоиспользуется, что они готовы принимать на себя больше ответственности, хотели бы большей самостоятельности в работе.

Основные положения приведенных моделей представлены в таблице.

### Ранние взгляды на мотивацию труда

Традиционная модель: теория научного управления	Модель “школы человеческих отношений”	Модель “школы человеческих ресурсов”
1	2	3
<i>Основные положения</i>		
<p>1. Люди по своей природе ленивы и не любят работать</p> <p>2. То, что люди делают на работе, не является для них особенно важным</p> <p>3. Люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативы</p>	<p>1. Люди хотят чувствовать свою полезность и значимость</p> <p>2. Люди хотят чувствовать принадлежность к группе или организации и желают, чтобы их признавали как личность</p> <p>3. В стимулировании людей к работе эти потребности часто более важны, чем деньги</p>	<p>1. Работа столь же естественна для человека, как отдых или игра. Профессиональная деятельность — это основная сфера самореализации и самоутверждения человека</p> <p>2. Люди стремятся вносить вклад в достижение значимых целей, в постановке которых они принимали участие</p> <p>3. Большинство людей могут (и готовы) проявлять больше творчества, инициативы и самостоятельности, чем требует их работа</p>
<i>Практика управления</i>		
<p>1. Руководитель должен очень жестко управлять подчиненными и контролировать их работу</p> <p>2. Необходимо разбивать задания на простые, повторяемые операции, которым можно легко научить среднего человека.</p> <p>3. Руководитель или специалист по научной организации труда должен четко расписать установленный порядок работы и заставлять подчиненных жестко ему следовать</p>	<p>1. Руководитель должен создать у каждого рабочего ощущение его полезности и значимости</p> <p>2. Руководитель должен информировать подчиненных и учитывать их планы</p> <p>3. Руководитель должен позволять подчиненным проявлять самостоятельность и инициативу даже при выполнении простой работы</p>	<p>1. Руководитель должен быть нацелен на максимально полное использование человеческих ресурсов</p> <p>2. Руководитель должен создавать такую обстановку, в которой все члены коллектива могут полностью раскрыть свои возможности</p> <p>3. Руководитель должен стимулировать активное участие подчиненных в решении важных вопросов и постоянно расширять их возможности для проявления самостоятельности, инициативы и самоконтроля</p>

1	2	3
<i>Ожидаемые последствия</i>		
<p>1. Люди будут работать лучше, если оплата будет достойной, а руководитель будет справедливо оценивать их вклад</p> <p>2. Если задания достаточно просты и работники находятся под жестким контролем, они будут трудиться в соответствии с установленными стандартами</p>	<p>1. Делясь информацией с подчиненными и привлекая их к подготовке решений по рабочим проблемам, руководитель способствует удовлетворению потребности в принадлежности к группе и в понимании значимости выполняемой работы</p> <p>2. Удовлетворение этих потребностей способствует улучшению морального климата в коллективе и повышает уровень доверия к решениям руководителя</p>	<p>1. Предоставление работникам возможности влиять на ситуацию, проявлять большую самостоятельность и инициативу приводит к улучшению их работы</p> <p>2. Удовлетворенность работой оказывает положительное влияние на результаты работы, позволяя подчиненным полнее использовать свои возможности</p>

## СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МОТИВАЦИЮ

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

- содержательные теории, которые делают упор на содержание потребностей, индивидуальных целей и устремлений людей;
- процессуальные теории, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, которые определяют восприятие рабочей ситуации, принятие решений и рабочее поведение;
- теории подкрепления, которые основной акцент делают на том, *как* люди осваивают те или иные виды поведения и *каким образом* можно побудить человека к желательному поведению.

## Содержательные теории мотивации

К наиболее известным содержательным теориям мотивации относятся теории Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредерика Герцберга, Джона Аткинсона и Дэвида МакКлелланда.

## Теория А. Маслоу

Впервые эта теория была опубликована в 1943 г. Исследуя поведение человека, А. Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. Были выделены следующие группы потребностей:

- базовые физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в оценке и уважении;
- потребность в самореализации.

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

- **принципом дефицита.** Удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на удовлетворение различных потребностей;
- **принципом приоритета.** Было замечено, что одни потребности более важны, чем другие. Базовое предположение А. Маслоу состоит в том, что люди всегда хотят большего и то, чего они хотят, зависит от того, что они уже имеют. Перечисленные выше пять категорий потребностей находятся в достаточно строгом соподчинении (рис. 1); потребность каждого сле-



Рис. 1. Иерархическая модель потребностей А. Маслоу

дующего уровня активизируется и начинает определять поведение только тогда, когда удовлетворены потребности предшествующего уровня. При этом, как считает А. Маслоу, потребности более высокого уровня активизируются и начинают оказывать влияние на поведение человека только после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.



### *Тест на выявление преобладающих мотивов*

Обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с утверждением:

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

Утверждение	Вариант ответа
1	2
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые (отдельные) надбавки к заработной плате	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать аварий и ошибок в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Работникам следует напоминать, что они смогут сохранить рабочие места лишь при условии конкурентоспособности компании	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их особых личных достижений в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

1	2
7. Для высоких рабочих результатов всегда важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были максимально полно задействованы в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и предлагаемые меры социальной защиты	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за свою работу действительно является важным стимулом для многих людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Отношения в неформальных рабочих группах являются очень важными для достижения высоких рабочих результатов	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов — кто не работает, тот не ест	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планировать собственную деятельность и принимать самостоятельные решения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3



Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО	

Отметьте значком X на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки “ИТОГО”).

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
------------------	-----	-----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
----------	-----	-----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
----------------	-----	-----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
--------------	-----	-----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
---------------------	-----	-----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----	-----

Низкий уровень

Высокий уровень

Проанализировав полученные результаты, вы увидите, какой удельный вес вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу.

## Теория К. Альдерфера

Теория К. Альдерфера возникла как реакция на критику иерархической модели А. Маслоу. К. Альдерфер предложил более простую структуру человеческих потребностей, выделив всего три их типа (вместо пяти у А. Маслоу):

- потребности существования;
- потребности в социальных связях;
- потребности роста.

Кроме того, он считал, что потребности не активизируются в каком-то определенном порядке; их актуализация зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от специфики ситуации,

любая потребность может актуализироваться независимо от других и в любом порядке.

Ниже в таблице представлены взаимоотношения между иерархической структурой потребностей А. Маслоу и теорией потребностей К. Альдерфера.

### Сопоставление иерархической модели А. Маслоу и теории К. Альдерфера

Иерархическая модель А. Маслоу	Теория К. Альдерфера
1. Самоактуализация 2. Потребность в оценке и уважении	Потребности роста
3. Социальные потребности	Потребности в социальных связях
4. Потребности в безопасности 5. Физиологические потребности	Потребности существования

### **Двухфакторная теория Ф. Герцберга**

Данные множества исследований, проведенных Ф. Герцбергом и его последователями в разных странах мира, включая и социалистические страны, показали, что факторы, отвечающие за профессиональную удовлетворенность (и мотивацию), отличаются от факторов, вызывающих профессиональную неудовлетворенность (и отсутствие мотивации). Ф. Герцберг считает, что поскольку за удовлетворенность и неудовлетворенность отвечают различные факторы, то эти два состояния не являются полюсами одной и той же шкалы.

Противоположностью профессиональной удовлетворенности будет не неудовлетворенность трудом, а отсутствие удовлетворенности, а противоположностью неудовлетворенности будет не удовлетворенность трудом, а отсутствие неудовлетворенности. Таким образом, в соответствии с теорией Ф. Герцберга удовлетворенность и неудовлетворенность трудом образуют две независимые шкалы (т. е. являются разными феноменами, не зависящими друг от друга).

Ф. Герцберг утверждает, что здесь задействованы два различных ряда потребностей человека. Один ряд можно отнести к “животной” природе человека — врожденное стремление избегать боли плюс все приобретенные стремления, которые обусловлены базовыми биологическими потребностями. Например, голод как базовая биологическая потребность приводит к необходимости зарабатывать деньги, затем деньги становятся самостоятельной потребностью. Факторы,

определяющие неудовлетворенность, или, как их назвал Ф. Герцберг, гигиенические факторы, являющиеся внешними по отношению к работе, включают политику компании и практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, заработную плату, статус и безопасность.

Другой ряд потребностей связан с уникальной человеческой природой — стремлением к достижению. В условиях промышленности возможности самореализации дают содержание работы, профессиональный успех, признание достижений, ответственность и продвижение по службе.

Картина факторов, вызывающих удовлетворенность и неудовлетворенность работой, представлена на рис. 2. Эти результаты показывают, что мотиваторы вызывают в основном удовлетворенность, а гигиенические факторы определяют неудовлетворенность работой.

Ф. Герцберг показал, что из всех факторов, вносящих вклад в *удовлетворенность* работой, 81% являлись мотиваторами, а из всех факторов, вносящих вклад в *неудовлетворенность* работников своей работой, 69% представляли собой гигиенические факторы. Это показано на диаграмме, приведенной ниже и полученной на основании многочисленных исследований.

Представления Ф. Герцберга о мотивации труда позволили сделать следующие выводы для практики управления:

1. Те организации, которые озабочены более полным использованием имеющихся человеческих ресурсов, тратят большие деньги и много сил на то, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая при этом, что таким образом они могут повысить заинтересованность сотрудников в работе на благо организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом.
2. Для воздействия на мотивацию работников, повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только разобраться с гигиеническими факторами, но и воздействовать на работников через мотивационные факторы, создав условия для признания достижений, профессионального и должностного роста, предложив перспективную и содержательную работу.

Герцберг предлагает довольно простой метод для перехода от “гигиены” к мотивации — обогащение работы. Он исходит из того, что единственный способ, которым можно мотивировать работников, — это сделать работу интересной для них. Если работа, которую они выполняют, скучна и неинтересна, то ее необходимо обогатить.

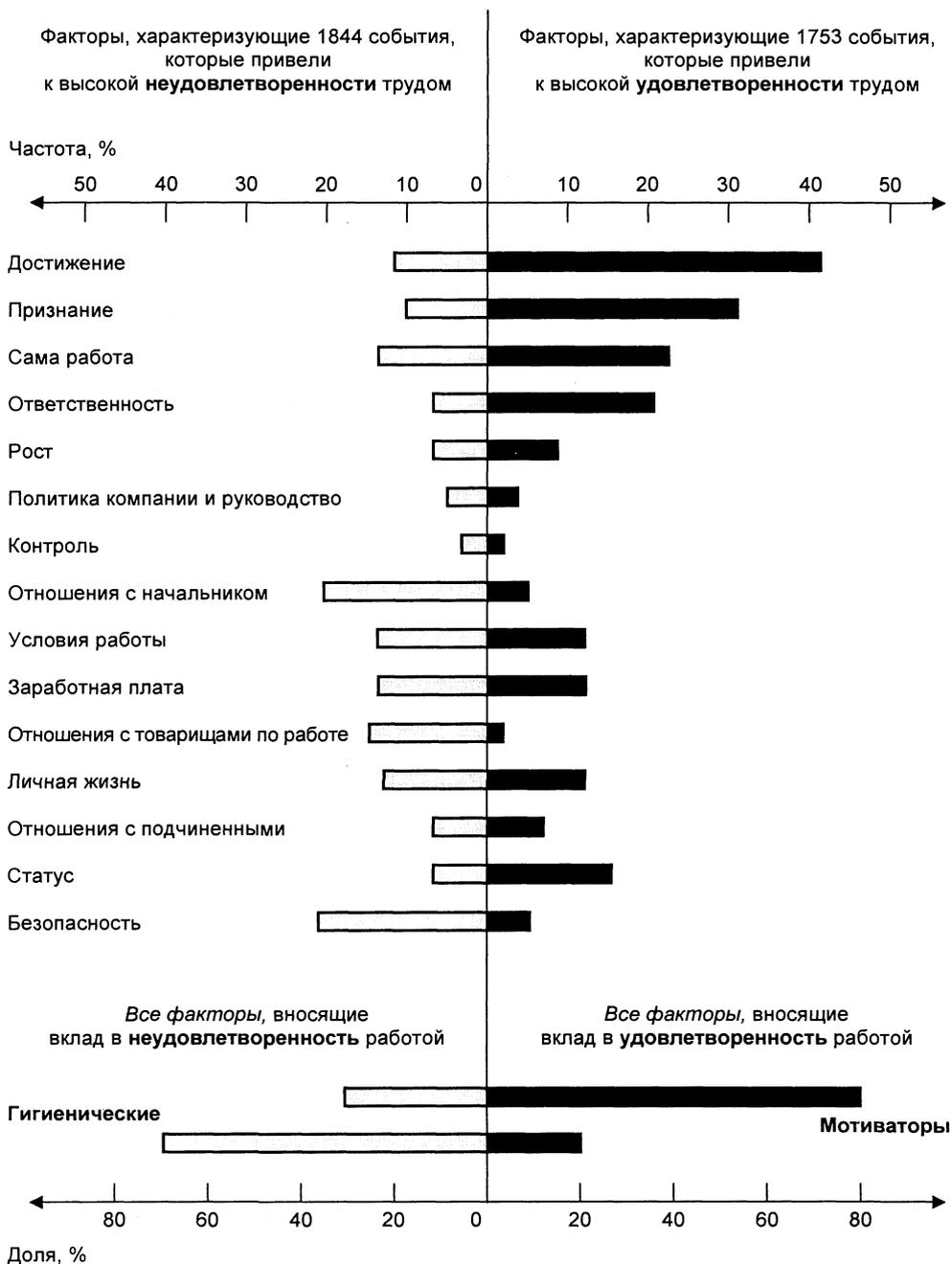


Рис. 2. Факторы отношения к работе (диаграмма)



### Мотивационный потенциал работы

Внимательно просмотрите список мотиваторов и гигиенических факторов, приведенный ниже, и отметьте галочкой те, которые реально имеют место в вашей работе.

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой	✓
<i>Мотиваторы</i>	
1. Хорошие перспективы продвижения по службе	
2. Оплата труда, соответствующая достигнутым рабочим результатам	
3. Оплата труда как признание достижений и успеха	
4. Признание и одобрение руководством и коллегами хорошо выполненной работы	
5. Перспективная работа, бросающая вызов сегодняшним способностям, возможностям, навыкам работника	
6. Творческая и разнообразная работа	
7. Работа, позволяющая проявлять самостоятельность, принимать самостоятельные решения	
8. Высокая степень ответственности в работе	
9. Интерес к самому процессу работы, к ее содержанию	
10. Наличие достижений и успехов в работе	
<i>Гигиенические факторы</i>	
11. Работа, не требующая больших затрат физической и нервной энергии	
12. Близость работы от места жительства	
13. Хорошие условия труда	
14. Хорошие отношения с непосредственным руководителем	
15. Хорошие взаимоотношения в коллективе	
16. Информированность о положении дел в организации	
17. Удобный график работы	
18. Уровень оплаты труда	
19. Льготы	



Проанализируйте полученные результаты. Какие мотиваторы и гигиенические факторы не задействованы в вашей работе (не были отмечены)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Какие первоочередные шаги, по вашему мнению, могли бы повысить мотивационный потенциал вашей работы?

Шаги, способные повысить удовлетворенность трудом	Шаги, способные понизить неудовлетворенность трудом
1. _____ _____	1. _____ _____
2. _____ _____	2. _____ _____
3. _____ _____	3. _____ _____
_____	_____

### **Потребность в достижении. Теории Дж. Аткинсона и Д. МакКлелланда**

Американский ученый Дж. Аткинсон предположил, что мотивация зависит от следующих факторов:

- 1) силы задействованных базовых мотивов или потребностей;
- 2) индивидуальных ожиданий успеха;
- 3) побудительной значимости целей.

Модель Дж. Аткинсона связывает поведение работников в организации и эффективность работы с тремя базовыми потребностями:

- в достижении,
- во власти,
- в принадлежности к той или иной социальной группе.

Баланс этих потребностей у разных людей разный, например, у одного человека может доминировать потребность в принадлежности к группе, в то время как у другого — потребность в достижении. И хотя каждый человек имеет все эти потребности (в достижении, в принадлежности к группе и во власти), в каждый конкретный момент мотивирует индивида лишь одна из них.

### ***Характеристики людей, обладающих высокой потребностью в достижении***

Исследования Д. МакКлелланда показали, что для людей, обладающих сильной потребностью в достижении, характерны следующие особенности:

1. ***Склонность к средней степени риска, к рассчитанному риску.*** Можно предположить, что люди, имеющие высокую потребность в достижении, склонны к высокому риску. Однако результаты исследований показывают, что это не так. Люди с высокой потребностью в достижении склонны к средней степени риска, к рассчитанному, взвешенному риску. Это верно как для детских игр, так и для принятия важных решений, выполнения ответственных работ при профессиональной деятельности.
2. ***Потребность в немедленной обратной связи.*** Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают такие виды деятельности, которые дают возможность получения немедленной и точной обратной связи о достижении цели. Они тяготеют к таким работам или таким профессиям, где в самой работе заложена возможность оценки и обратной связи (ремонтные работы, торговля).
3. ***Удовлетворение от самого процесса завершения работы.*** Люди с высокой потребностью в достижении находят удовлетворение в самом процессе выполнения заданий, что необязательно должно сопровождаться материальными поощрениями. Индивиды с высокой потребностью в достижении рассматривают деньги как форму обратной связи или показатель того, как оценивается их работа.
4. ***Увлеченность заданием.*** Если человек с высоким уровнем потребности в достижении выбрал цель, то он имеет тенденцию полностью посвящать себя работе, пока она не будет успешно завершена. Они не любят бросать дело на половине дороги и работать вполсилы.

Исследования руководителей с высокой потребностью в достижении показали, что их характеризуют следующие особенности:

1. **Оптимистичный взгляд на подчиненных.** Руководители с высокой потребностью в достижении доверяют своим подчиненным и склонны более позитивно оценивать их профессиональный потенциал.
2. **Методы воздействия на мотивацию подчиненных.** Руководителей с высокой потребностью в достижении интересуют те аспекты работы, которые дают простор для более полной реализации возможностей работников. Они пытаются так организовать работу подчиненных, чтобы те имели больше возможностей для самореализации. Руководители со средним уровнем потребности в достижении интересуются в основном символами статуса, а руководители с низкой потребностью в достижении — безопасностью и надежностью работы. Это в свою очередь накладывает свой отпечаток на то, как они мотивируют подчиненных.
3. **Участие подчиненных в постановке целей или принятии решений.** Руководители с высокой потребностью в достижении с готовностью допускают подчиненных к постановке целей или принятию решений, тогда как руководители с низкой потребностью в достижении не склонны привлекать подчиненных к процессу принятия решений.
4. **Ориентация на задачу и ориентация на людей.** Руководителей с высокой потребностью в достижении заботят как люди, так и решаемые ими задачи. Руководителей со средним уровнем потребности в достижении волнует в основном то, как решаются производственные задачи, а людей со слабой потребностью в достижении беспокоят преимущественно самозащита и стремление обеспечить собственную безопасность.

Многочисленные исследования подтвердили связь сильной мотивации достижения и высокой производительности (эффективности) труда. Д. МакКлелланд обнаружил, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имеют уровень мотивации достижения значительно выше среднего. Руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имеют более высокую потребность в достижении, чем их менее успешные коллеги.

Эти данные проливают свет на значение связи личностных особенностей и эффективности работы. Работники с сильной потребностью в достижении стремятся к труднодостижимым целям, к сложной работе, они с готовностью принимают предоставление им большей самостоятельности, разнообразия в работе и запрашивают частую обратную связь от руководителей.

Работники со слабой потребностью в достижении предпочитают стабильные, надежные, предсказуемые ситуации. Они рассматри-

вают рабочее место и товарищей по работе как источник удовлетворения значимых для них социальных потребностей (уважение, признание, общение, принадлежность к группе и др.).

Исследования Д. МакКлелланда показали, что руководители могут в некоторой степени повысить потребность в достижении подчиненных через создание соответствующих рабочих условий, позволяя подчиненным проявлять больше самостоятельности, ответственности и инициативы, делая задания постепенно все более сложными, регулярно осуществляя оценку рабочих показателей и поощряя высокую эффективность (производительность, качество) работы.

В реальной профессиональной деятельности руководителей нужно учитывать не только высокий или низкий уровень мотивации достижения. Часто альтернативой низкому уровню мотивации достижения выступает высокая мотивация избегания неудачи. Ключевыми факторами, определяющими силу мотивации достижения успеха или избегания неудачи, являются личностные особенности человека и доминирующие у него установки.



### *Тест для оценки мотивации достижения*

Отметьте галочкой особенности поведения, характерные для вас.

Особенности поведения	✓
1. Активность при решении поставленных задач как на работе, так и вне работы	<input type="checkbox"/>
2. Готовность к риску, к таким решениям, которые хотя и могут привести к успеху, но не дают стопроцентной гарантии	<input type="checkbox"/>
3. Проявление инициативы в решении проблем, с которыми многие из ваших коллег уже успели смириться	<input type="checkbox"/>
4. Стремление к расширению зоны своей рабочей ответственности	<input type="checkbox"/>
5. Умение действовать без промедления, если это диктуется интересами дела	<input type="checkbox"/>
6. Нацеленность на разрешение возникающих проблем	<input type="checkbox"/>
7. Склонность к выжидательной позиции, когда нет необходимости раньше времени высказывать свое мнение	<input type="checkbox"/>
8. Ориентация на решения вышестоящего руководства, когда нет необходимости в принятии самостоятельных решений	<input type="checkbox"/>
9. Стремление избегать ситуаций и действий, не гарантирующих успеха	<input type="checkbox"/>
10. Повышенная осторожность при принятии решений, за которые необходимо будет нести личную ответственность	<input type="checkbox"/>
11. Склонность не торопиться с реализацией намеченного, если существует риск ошибиться или столкнуться с неприятностями	<input type="checkbox"/>
12. Стремление "обойти" поставленную цель или переформулировать задачу, если это позволит снизить риск неудачи	<input type="checkbox"/>



Ответы на вопросы 1—6 говорят об уровне развития у вас потребности в достижении успеха.

Ответы на вопросы 7—12 отражают уровень развития у вас потребности в избегании неудачи.

Сопоставив сумму баллов, полученных вами на вопросы 1—6, с суммой баллов, полученных на вопросы 7—12, вы сможете определить, какая потребность — в достижении успеха или в избегании неудачи — преобладает у вас.

## Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение, процессуальные теории рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса. К другим элементам относятся способности человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности и т. д.

Самые известные процессуальные теории:

- теория справедливости;
- теория ожиданий;
- теория постановки целей.

### Теория справедливости Дж. Адамса



Теория справедливости рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими. Эта теория предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

Теория справедливости предполагает, что человек постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату. Под **вкладом** работника понимается тот вклад, который сам работник и другие люди вносят в работу: время, рабочие усилия, объем произведенной продукции и т. д. **Результат** — это то, что сам работник и другие люди получают от работы: оплата, льготы, престиж и т. д.

Важно иметь в виду, что теория справедливости рассматривает вклад и результат так, как они воспринимаются работником, при этом они могут отличаться от реального (объективного) вклада и результата работы.

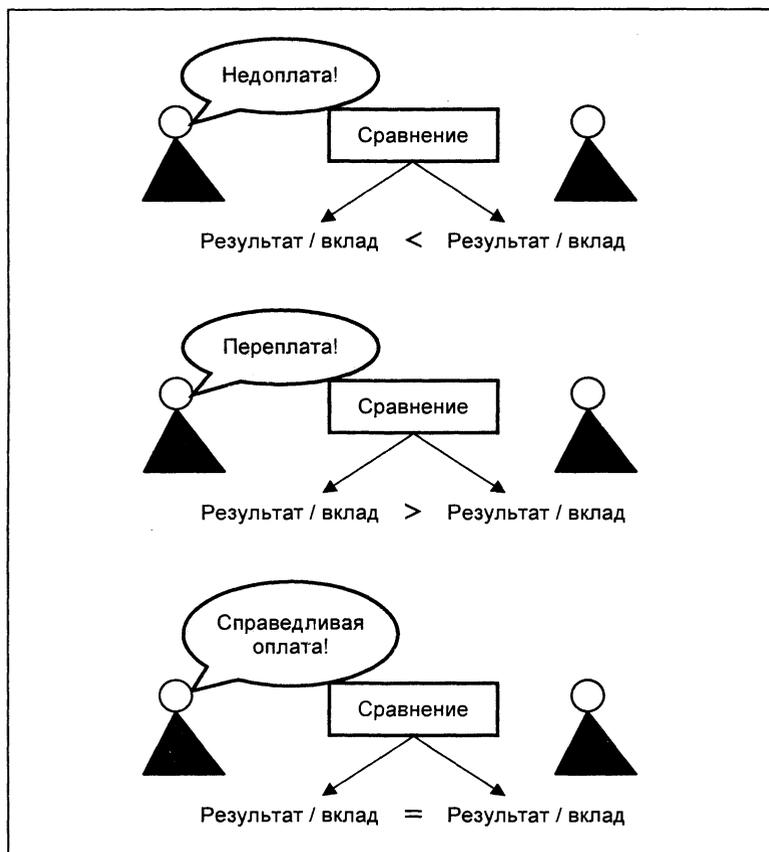


Рис. 3. Теория справедливости (отношение полученного результата к своему вкладу)

Согласно теории справедливости люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат — вклад других людей (рис. 3).

При этом возможны три варианта оценки таких сравнений:

- недоплата;
- справедливая оплата;
- переплата.

Ощущение несправедливой *недоплаты* возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат — вклад меньше, чем соотношение результат — вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.

Ощущение *переплаты* у человека возникает тогда, когда его отношение результат — вклад меньше, чем отношение результат — вклад объекта сравнения. Люди, которым по их мнению переплатили, испытывают чувство неловкости или вины.

В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций (чувство вины и обиды), возникающих при несправедливой оценке их труда. Существует несколько способов восстановить справедливость в таких ситуациях.

Вид несправедливости	Тип реакции	
	Поведенческая (что можно сделать?)	Психологическая (оценка ситуации)
Переплата	<p><i>Повысить свой вклад</i> (например, работать более напряженно, увеличить продолжительность рабочего дня)</p> <p><i>Повысить качество работы</i></p> <p><i>Понизить свой результат</i> (например, работать в неоплаченное время, отказаться от каких-то льгот)</p>	<p><i>Убедить себя, что результат достоин вклада</i> (например, внушить себе, что моя работа более напряженная, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты)</p>
Недоплата	<p><i>Снизить вклад</i> (например, уменьшить усилия, меньше работать, приходить позже или уходить раньше с работы, устраивать себе дополнительные перерывы во время работы)</p> <p><i>Понизить качество работы</i></p> <p><i>Повысить результат</i> (добиться более высокой оплаты или потребовать каких-то льгот)</p>	<p><i>Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой</i> (объяснить себе, что работники, с которыми я себя сравниваю, обладают более высокой квалификацией, работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты)</p>

Работник может сравнивать себя с другими *работниками внутри организации и вне нее*. Существует и *системно-структурное сравнение*. Это сравнение обещанной или установленной структуры оплаты с реальной оплатой труда. Например, если организация заявляет, что она придерживается системы надбавок к окладу за выслугу лет, но структура надбавок не отражает роста прожиточного уровня, то расхождение между ожидаемой и существующей структурами оплаты будет вызывать ощущение несправедливости оплаты.

Человек сравнивает свои ожидания с *имеющейся практикой* в области оплаты. Например, если практика компании состоит в автоматическом повышении оклада при каждом повышении в долж-

ности, то прибавка к заработной плате будет рассматриваться как справедливая, а ее отсутствие — как несправедливость.

Со стороны руководителей могут быть предприняты следующие действия для того, чтобы работники воспринимали систему управления как справедливую:

- лучше информировать работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т. п.);
- выявлять все возможные виды несправедливости;
- постоянно контролировать сравнения, которые для работников являются наиболее существенными (уровень оплаты на рынке труда для данной должности, данной отрасли и т. п.).

## **Теория ожиданий В. Врума**

Теория ожиданий рассматривает роль мотивации в общем контексте рабочей среды. Теория предполагает, что люди мотивированы к работе, когда они ожидают, что смогут получить от работы привлекательное для них вознаграждение, оценивая, насколько это вознаграждение привлекательно для них. Теория ожиданий вводит три понятия, лежащих в основе мотивационных механизмов человеческого поведения.

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

Часто считают, что, чем больше усилий прикладывают работники, тем более высокого результата они должны при этом достичь. Однако есть и другие факторы, влияющие на итоговые показатели. Например, если работник работает на старом, некачественном, несовременном оборудовании, он может иметь низкие **ожидания** относительно конечных результатов работы. Мотивация работника, работающего в таких условиях, будет низкой, и он вряд ли захочет трудиться с полной отдачей сил.

Мотивация работника имеет тенденцию к снижению, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом со стороны организации, т. е. если эти результаты не воспринимаются как **инструмент** для получения вознаграждения. Возможен и другой вариант: работник может иметь низкую мотивацию, если он уже получает от своей компании наивысший уровень оплаты и повышение производительности и качества его работы уже не отразится на его оплате.

И наконец, даже если работник получает вознаграждение, основанное на его вкладе, у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую *валентность*. Если поощрения, предоставляемые организацией, недостаточно привлекательны для работника, то он не будет стремиться получить их. Например, человек с высокими доходами вряд ли будет очень мотивирован выполнить какую-то работу, за которую ему заплатят 100 долл., тогда как для человека со средним достатком значимость такого вознаграждения может быть довольно существенной.

В. Врум утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов, т. е.

**Сила мотивации = Ожидания × Инструментальность × Валентность**

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

На рис. 4 показано, что мотивация неэквивалентна эффективности деятельности, а является лишь одной из составляющих эффективной работы. Другие составляющие — навыки и способности работника. Не секрет, что одни люди по индивидуальным особенностям больше подходят для определенной деятельности, чем другие. Например, высокий, физически сильный человек с хорошей координацией скорее станет хорошим баскетболистом, чем невысокий, слабый, с плохой координацией, даже если он будет иметь очень высокую мотивацию к достижению успеха.

Теория ожиданий также утверждает, что на эффективность работы оказывают влияние и ролевые ожидания. Насколько хорошо работники исполняют свою работу, определяется тем, чего, по их мнению, ожидают от них. Например, помощник руководителя может считать, что его основная обязанность состоит в обучении персонала. Но если руководитель считает, что основная обязанность его помощника состоит в работе с документами, то результаты его работы могут рассматриваться как неудовлетворительные. Конечно, такая низкая оценка рабочих показателей является следствием не низкой мотивации исполнителя, а неопределенности в отношении ролевых ожиданий.

Наконец, теория ожиданий подчеркивает роль *возможностей* в выполнении работы. Даже самые лучшие работники будут показывать низкие результаты, если их возможности ограничены. Например, даже высокомотивированные продавцы будут показывать очень

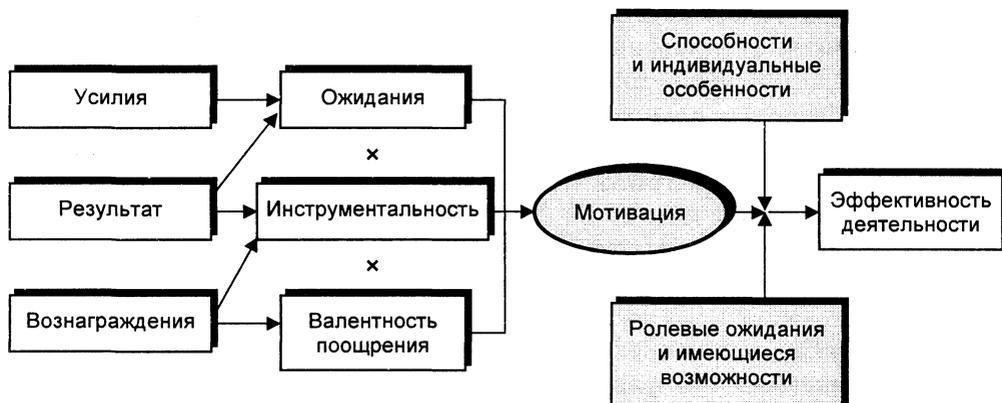


Рис. 4. Теория ожиданий В. Врума

низкие результаты, если их возможности будут ограничены слишком малым запасом товара, если покупатели не в состоянии позволить себе купить предлагаемый товар.

### Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий

Рекомендации	Мероприятия
Прояснить ожидания работников в отношении того, что упорный труд приведет к улучшению производительности	Организовать работу так, чтобы сделать результат более достижимым
Прояснить связь значимых поощрений с результатами работы, необходимыми для получения этих поощрений	Внедрить систему оплаты по результату, оплачивая работу, достойную вознаграждения
Выявить те поощрения, которые имеют высокую позитивную валентность для работников	Внедрить дифференцированный подход к системе стимулирования, когда есть возможность выбрать такие стимулы, которые были бы более привлекательны для конкретных работников

### Рекомендации для руководителей

1. **Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного.** Руководители должны определить, какие поощрения привлекательны для их подчиненных, наблюдая их поведение в различных ситуациях и спрашивая их, какие поощрения они предпочитают.

2. **Требуемый уровень эффективности должен быть достижимым.** Если подчиненные ощущают, что им поставлены слишком сложные цели, то их мотивация будет низкой.
3. **Свяжите поощрения с результатом.** Чтобы поддерживать мотивацию, поощрения должны быть тесно увязаны с результатами работы, и получить его работник должен как можно быстрее после достижения необходимых рабочих показателей.
4. **Анализируйте, какие факторы могут снижать эффективность поощрения.** Противоречия между системой стимулирования, которой придерживается руководитель, и действием факторов рабочей ситуации могут потребовать пересмотра используемой системы стимулирования. Например, если групповые нормы, принятые среди подчиненных, ориентированы на низкую производительность или низкий темп работы, то в этом случае может подойти система стимулирования, поощряющая достижение производительности труда выше среднего уровня.
5. **Убедитесь, что поощрение соответствует достигнутым результатам.** Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

### Рекомендации для организации

1. **Организации обычно получают то, что они поощряют, а не то, что они хотят получить.** Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать желательные виды поведения. Например, льготы за выслугу лет должны поощрять именно длительную, а не качественную работу в организации.
2. **Сама работа может стать внутренним побудителем.** Если работа организована так, чтобы отвечать каким-то важным для человека потребностям (например, в самостоятельности, творчестве), то она может сама по себе мотивировать работников. Это положение является основой многих программ обогащения труда, однако нужно иметь в виду, что не следует тратить силы на обогащение труда тех работников, которые в этом не заинтересованы.
3. **Непосредственный руководитель играет важную роль в мотивации подчиненных.** Он может лучше всех прояснить цели и определить наиболее привлекательные поощрения для своих подчиненных, а поэтому должен иметь соответствующие подготовку и знания в области мотивации и обладать достаточными полномочиями для постановки целей работы и определения поощрений.

## Комплексная теория мотивации Портера—Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, совместивший теорию ожиданий и теорию справедливости. Их модель включает пять основных элементов: затраченные усилия, оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия, достигнутые результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности (рис. 5).

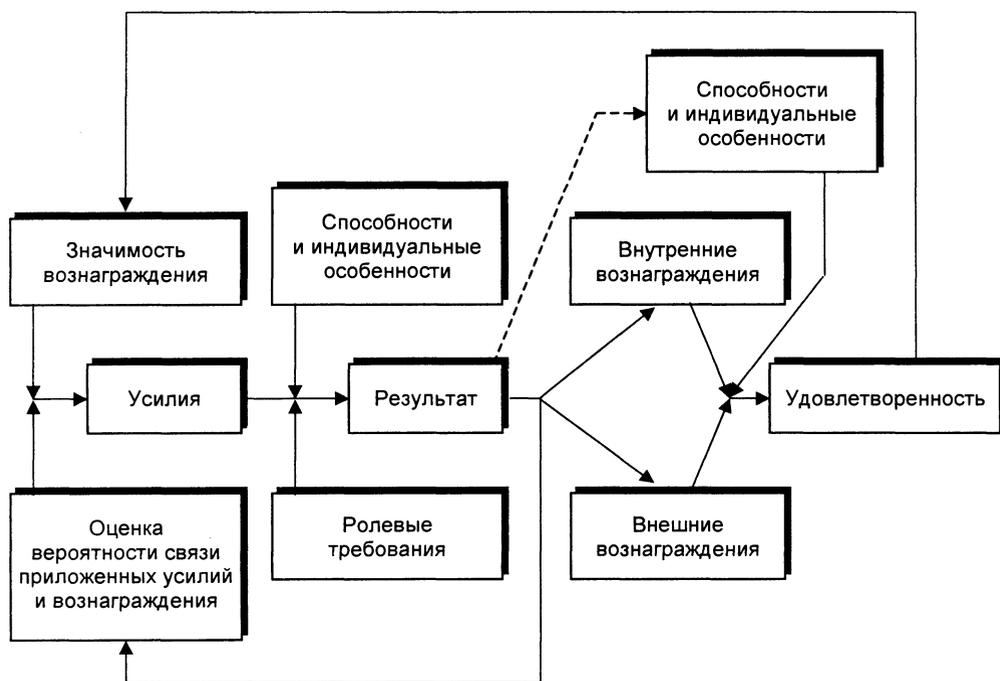


Рис. 5. Модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера

Согласно представлениям Л. Портера и Э. Лоулера, результаты, достигнутые работником, зависят от трех переменных:

- прилагаемых усилий;
- способностей и индивидуальных особенностей;
- понимания работником требований выполняемой роли.

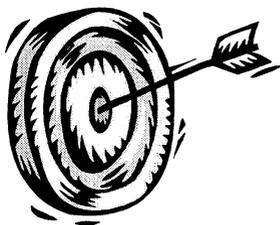
Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от значимости вознаграждения и от того, насколько, по оценкам работника, велика вероятность получить за свои усилия соответствующее

щее вознаграждение. Достижение результата может повлечь не только внешние вознаграждения (денежные, моральные стимулы, продвижение по службе), но и внутренние (самоуважение, ощущение самореализации, чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, интерес к самому процессу труда). Удовлетворенность работника зависит как от внутренних, так и от внешних вознаграждений с учетом оценки их справедливости. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника.

Один из наиболее важных выводов Л. Портера и Э. Лоулера состоит в том, что скорее *удовлетворенность трудом зависит от рабочих результатов*, чем, как это принято считать, высокая удовлетворенность работников приводит к высоким результатам, т. е. довольные работники работают лучше. Удовлетворенность, конечно, оказывает влияние на эффективность труда, но только через контур обратной связи и оценку значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений.

Некоторые исследования подтверждают представления Л. Портера и Э. Лоулера о том, что высокая эффективность влечет высокую удовлетворенность, хотя на сегодняшний день пока рано говорить о том, что эта точка зрения является неоспоримой.

## Теория постановки целей Э. Локка



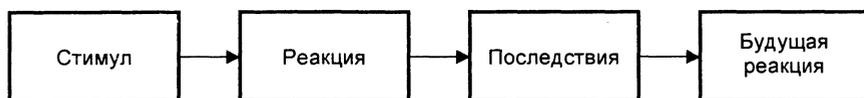
Теория постановки целей, как и другие процессуальные теории, является когнитивной, т. е. она предполагает, что работники являются мыслящими существами, которые стремятся к достижению целей. Эта теория делает основной упор на процесс. Согласно этой теории естественная склонность человека устанавливать цели и стремиться к ним полезна только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель. Более того, работники не будут мотивированы, если они не обладают — и знают это — возможностями и навыками, необходимыми для достижения цели.

Если цели конкретны, перспективны и привлекательны, то они лучше стимулируют как индивидуальную, так и групповую работу. Исследования также показывают, что мотивация и приверженность выше тогда, когда подчиненные принимают активное участие в по-

становке целей. Однако работникам необходима точная обратная связь относительно их работы для того, чтобы они могли в случае необходимости перестроить свою работу, чтобы стимулировать их настойчивость в достижении цели.

## Теория подкреплений

Теория подкреплений, предложенная Скиннером, оставив в стороне когнитивные аспекты мотивации, рассматривает мотивацию как циклический процесс научения, в котором последствия поведения в прошлом влияют на действия в будущем. Этот процесс может быть представлен в следующем виде:



Поведение (реакция), вызванное определенной ситуацией или событием (стимул), является причиной определенных последствий. Если эти последствия являются позитивными, то индивид будет в будущем стремиться действовать подобным образом, т. е. давать сходные ответы в похожих ситуациях. Если последствия были негативными, то индивид будет стремиться изменять свое поведение для того, чтобы избежать этих последствий в будущем.

Другая сторона этой проблемы: люди, научившись на собственном опыте, стремятся достигать целей в работе, потому что данное поведение дает им возможность получить поощрение. Такая связь между поощрением и подкрепляемым поведением называется **законом эффекта**.

Стратегии подкрепления:

1. *Почасовая оплата.* Это такое подкрепление, когда человеку платят фиксированную почасовую ставку независимо от результатов работы.
2. *Постоянное подкрепление.* Подкрепление дается после каждого желательного действия.
3. *Подкрепление фиксированной доли ответов (реакций).* Поощрение дается после определенного количества (больше одного) желательных действий, например после оформления пяти заказов.
4. *Изменяющаяся доля подкрепления.* Подкрепление следует после ряда желательных действий, число этих действий изменяется в

предварительно установленном порядке (например, сначала после семи, потом после пяти, потом после трех полученных заказов).

5. *Изменяющийся размер подкрепления.* От раза к разу меняется размер подкрепления. Например, одно желательное действие (правильная реакция) будет иметь результатом вознаграждение 10 долл. США, а другое — 50 долл. Такая ситуация часто бывает у торговых агентов, которые работают за разный процент комиссионных от разных заказчиков.

## Поощрения и наказания

Организации используют различные поощрения для привлечения и закрепления работников и для того, чтобы мотивировать их к достижению личных и организационных целей. Методы и режим поощрений являются важным делом, которым руководитель должен заниматься почти каждый день. Руководители распределяют такие поощрения, как оплата, переводы, продвижение по службе, похвала и признание заслуг работника. Если работники рассматривают эти поощрения как важные, то они будут иметь серьезное влияние на их поведение и работу.

1. **Позитивное подкрепление** — стимулы, которые увеличивают вероятность желательного поведения. Поощряется или подкрепляется желательное поведение через позитивные последствия, например, такие, как похвала. Если позитивное подкрепление имеет ценность для работника, оно может быть использовано для улучшения работы. Следует, однако, отметить, что позитивное подкрепление, имеющее ценность для одного работника, может не иметь ценности для другого.



2. **Негативное подкрепление** приводит к увеличению частоты реакций сразу после его отмены. Например, более интенсивная работа с целью более быстрого ее завершения может быть негативно подкреплена через возможность не выслушивать ворчание придирчивого руководителя.
3. **Избегание.** Работники изменяют свое поведение для того, чтобы избежать неприятных последствий, таких, как критика или низкая оценка.
4. **Угашение.** Для того чтобы прекратить нежелательное поведение, руководитель может перестать подкреплять его. Если позитивное подкрепление отменяется, индивиды продолжают демонст-

ривать привычное поведение в течение некоторого времени. Через какое-то время частота и интенсивность нежелательного поведения снижаются, и постепенно оно исчезает совсем. Уменьшение и постепенное исчезновение реакции называется угашением.

5. **Наказание.** Для устранения нежелательного поведения руководитель может прибегнуть к наказанию. Это может быть критика, лишение премии, понижение в должности или даже увольнение. Наказание относится к неприятным и нежелательным последствиям конкретной поведенческой реакции. Как показывает опыт, из всех методов модификации поведения позитивное подкрепление является самым действенным.



*В блокнот руководителя*

### КАК ДОБИТЬСЯ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ НУЖНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. **Не поощряйте всех работников одинаково.** Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результативности. Одинаковое поощрение всех подкрепляет средних или плохих работников и игнорирует высокую производительность.
2. **Имейте в виду, что отсутствие реакции тоже может модифицировать поведение.** Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.
3. **Говорите подчиненным, что они могут сделать, чтобы получить подкрепление.** Установление стандартов работы позволит работникам понять, что они должны делать, чтобы получить поощрение; в соответствии с этим они смогут изменить свою работу.
4. **Говорите с работниками о том, что они делают не так.** Если руководитель лишает своего подчиненного премии, не объясняя, почему он делает это, подчиненный может не понять, какое действие руководитель счел нежелательным.
5. **Не наказывайте подчиненных на глазах у других.** Выговор иногда очень полезен для того, чтобы избавиться от нежелательного поведения. Однако публичный выговор унижает подчиненного и может привести к тому, что все члены рабочей группы будут настроены против руководителя.
6. **Будьте справедливы.** Последствия должны соответствовать поведению. Подчиненные должны получать те поощрения, которые заслужили. Слишком маленькое или слишком большое поощрение теряет подкрепляющую силу.

Теория подкреплений по сравнению с другими теориями трудовой мотивации является более практическим подходом. В повседневной деятельности руководитель может не иметь времени на изучение потребностей отдельных подчиненных, особенно в большом рабочем коллективе. Установление четких ориентиров приемлемого поведения и позитивных и негативных подкреплений экономит время и помогает работникам выбрать верную модель поведения.

Кроме того, эта теория особенно полезна для обучения работников. Фактически программируемое компьютеризированное обучение основано на теории подкрепления: компьютер предъявляет обучающемуся небольшие блоки информации, а затем проверяет усвоение. Немедленная обратная связь выступает здесь в качестве позитивного или негативного подкрепления.

Все представленные теории все еще находятся в процессе развития. Это означает, что руководитель-практик должен брать из них полезные вещи и отбрасывать те, которые ему кажутся бесполезными. Нет такого закона, который гласил бы, что теории должны применяться точно в той форме, в какой они были предложены их авторами.



*Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб., 2001.

*Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.

*Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000.

---

### 3. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

#### Цели

В результате изучения рабочей тетради “Стимулирование труда” вы сможете:

- ↪ рассмотреть разные подходы к стимулированию труда;
- ↪ улучшить свое понимание конкретных средств воздействия на мотивацию работников;
- ↪ оценить собственный потенциал с точки зрения способности к эффективному стимулированию труда подчиненных.

Сегодня никого не надо убеждать в том, что именно мотивация определяет уровень самоотдачи работников. Однако многие руководители не уделяют должного внимания вопросам мотивации персонала, все силы отдавая решению производственных, финансовых, организационных проблем.

Эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников, без технологичной системы стимулирования труда. Это предполагает в первую очередь правильный выбор методов стимулирования, четкую постановку целей и задач, готовность руководителя в любой момент ответить на вопрос: зачем это делается?



Укажите не менее пяти целей, которые должна преследовать действующая в организации система стимулирования труда.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## Комментарии

Специалисты, занимающиеся вопросами управления человеческими ресурсами, считают, что основными целями системы стимулирования труда являются следующие.

1. **Привлечение персонала в организацию.** Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.
2. **Сохранение сотрудников организации.** Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники, знающие свою цену на рынке труда.
3. **Стимулирование производительности.** Используемая организацией система компенсаций призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.
4. **Справедливая оценка трудового вклада работников.** Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.
5. **Эффективное развитие бизнеса.** Затраты организации на систему компенсаций не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.
6. **Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.** Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

## МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПОДЧИНЕННЫХ

Какие возможности воздействия на мотивацию имеются в распоряжении руководителя? Часто руководители утверждают, что сегодня у них таких возможностей нет, так как у организации мало денег. Распространено убеждение: «Нет денег — нет мотивации».

Можно ли сводить все методы воздействия на трудовую мотивацию работников только к денежным стимулам? Последние десятилетия показали, что успешное воздействие на мотивацию персонала возможно лишь при комплексном подходе, когда с учетом ситуации и характеристик работников руководитель использует достаточно широкий набор различных методов.

Среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников, обычно выделяют следующие:

1. Организация работ.
2. Материальное стимулирование.
3. Моральное стимулирование.
4. Постановка целей.
5. Оценка и контроль.
6. Информирование.
7. Практика управления.
8. Меры дисциплинарного воздействия.
9. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям.

## Организация работ

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей, т. е. основные проявления рабочего поведения, отражающие высокий уровень трудовой мотивации, в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Скудная и монотонная работа не вызывает у работников особого желания “выкладываться”, проявлять инициативу или творческий подход. Для того чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
  - законченность выполняемых работником заданий;
  - значимость, важность, ответственность работы;
  - самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
  - обратная связь.
-

**Разнообразие навыков** предполагает выполнение профессиональных задач с учетом разных способностей работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая использования разнообразных навыков, снижает мотивацию работников.

**Законченность заданий** — это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала до конца. Например, законченность работы портного, шьющего костюм для заказчика от начала до конца, выше, чем степень законченности работы швеи, специализирующейся на выполнении отдельной операции (вшивание рукава или пришивание пуговиц).

**Значимость работы** — это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, значимость работы хирурга, когда от его работы зависит жизнь больного, очень высока.

**Самостоятельность, предоставляемая исполнителю,** — это степень свободы и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу.

**Обратная связь** — это информация об эффективности своей работы, получаемая работником. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.



### ✓ **Мотивационный потенциал работы**

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

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

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

<p>Малоразнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций</p>	<p>Умеренно разнообразна</p>	<p>Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей</p>
---	------------------------------	--

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

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

<p>Моя работа — лишь малая часть общего объема работ, и результаты моей деятельности нельзя выделить в конечном продукте или услуге</p>	<p>Моя работа — довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте</p>	<p>Я обязан выполнять все задание целиком — от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге</p>
---	---	---

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Чтобы получить представление о мотивационном потенциале вашей работы, подставьте выставленные для каждой характеристики баллы в приведенную ниже формулу:

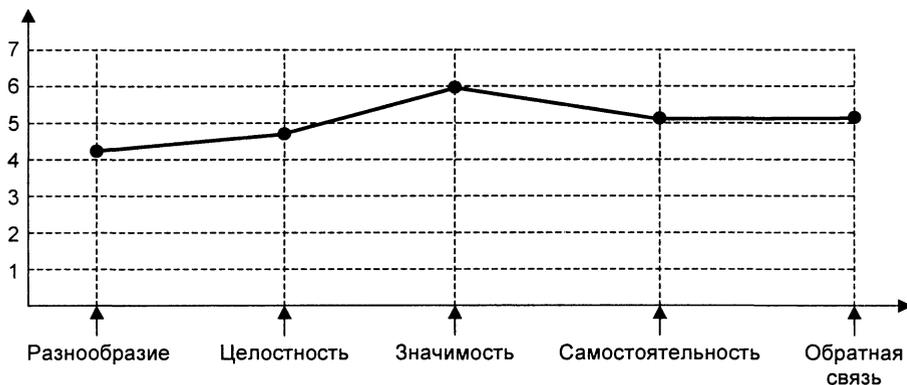
$$\text{Мотивационный потенциал} = \frac{\text{Разнообразие работы} + \text{Целостность} + \text{Значимость}}{3} \times \text{Самостоятельность} \times \text{Обратная связь}$$

**Вычислите мотивационный потенциал своей работы:**

$$\text{Мотивационный потенциал} = \frac{\quad + \quad + \quad}{3} \times \quad \times \quad =$$

Например, для США значение усредненного мотивационного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

Вычертите мотивационный профиль своей работы. Для этого используйте результаты, полученные вами при оценке мотивационного потенциала своей работы. Жирной линией на графике указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы для разных профессий. Сравните свой график с приведенным.



### Рабочая форма

Ответьте на следующие вопросы.

*Какие выводы можно сделать из выявленных отличий?*

---



---



---



---

*Как можно изменить организацию вашего труда и работы подчиненных, чтобы повысить мотивационный потенциал вашей работы?*

---



---



---



---

Если вы хотите использовать организацию работы ваших подчиненных в качестве одного из рычагов воздействия на их трудовую мотивацию, то вам следует принять во внимание ряд принципов.



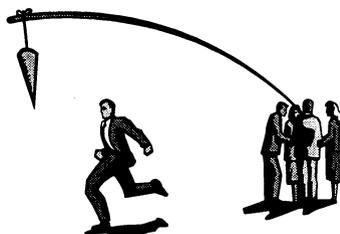
*В блокнот руководителя*

### **УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОЧИХ ЗАДАЧ**

- Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.
- Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.
- Работа должна допускать возможность изменения темпа работы и разные способы выполнения заданий.
- Для работника должна быть обеспечена обратная связь.
- Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей (исполнитель должен точно знать рамки, в пределах которых он может проявлять самостоятельность и инициативу).
- Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.
- Процесс выполнения задачи должен приносить работнику удовлетворение.

## **Материальное стимулирование**

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе



организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников.



Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.



Для многих руководителей при рассмотрении вопросов, связанных с материальным стимулированием подчиненных, основной головной болью является невозможность платить людям такую заработную плату, которая в полной мере удовлетворяла бы их ожидания. Но представьте, что такая возможность у вас есть, что бы вы сделали в этом случае? Что надо сделать для того, чтобы повысить удовлетворенность ваших подчиненных системой материального стимулирования, действующей в организации? Сформулируйте 3—5 конкретных рекомендаций.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Комментарии**

Самой очевидной рекомендацией было бы увеличение заработной платы. Однако даже если у организации существует возможность платить своим сотрудникам больше, то и в этом случае остается вопрос о том, какой уровень оплаты был бы одновременно и стимули-

рующим для работников, и не слишком обременительным для организации. Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть приняты следующие меры:

- постоянное *отслеживание ситуации на рынке труда* и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты их труда;
- выявление через индивидуальные беседы и с помощью социологических опросов *факторов, снижающих удовлетворенность* работников действующей в подразделении (организации) системой стимулирования труда;
- улучшение *осведомленности* работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т. п.); сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, т. е. за что именно им платят в данной организации. Также желательно, чтобы сотрудник видел, как он может повлиять на уровень получаемой им заработной платы, какие существуют возможности ее повышения в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- выявление в ходе личных контактов с подчиненными *возможной несправедливости* в оплате труда работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;
- регулярное *информирование* работников об основных финансовых показателях работы подразделения (организации) за прошедший период (квартал, полугодие, год) для того, чтобы они лучше понимали связь собственной заработной платы и эффективности работы подразделения (организации).

## Моральное стимулирование

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает



к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

### **Неденежные поощрения**

Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек имеет значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу. Используемые различными организациями льготы для персонала и призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования.



Из предложенного списка возможных льгот выберите те, которые, по вашему мнению, наиболее привлекательны для работников вашей организации.

Предоставляемые льготы	✓
1	2
<b>Обеспечение питания</b>	
оплаченные компанией чай, кофе, печенье, минеральная вода	
бесплатные обеды, доплаты на питание	
продуктовые наборы (заказы)	
пикники, организуемые компанией	
празднование в ресторане национальных и корпоративных праздников	
<b>Символы статуса</b>	
предоставление служебного автомобиля	
отдельный кабинет	
дополнительная или более современная оргтехника в офисе	
<b>Подарки</b>	
сувениры (значки, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т. п.) с символикой компании	
туристические поездки в период отпуска	
скидки на товары компании	

1	2
<b>Организация работы</b>	
предоставление работы, требующей большей ответственности	
ротация	
свободный график работы	
гибкий рабочий график	
участие в принятии решений	
<b>Компенсация расходов работников</b>	
частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей	
доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов	
беспроцентные ссуды	
частичная или полная оплата мобильного телефона	
медицинская страховка	
оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.)	

### *Комментарии*

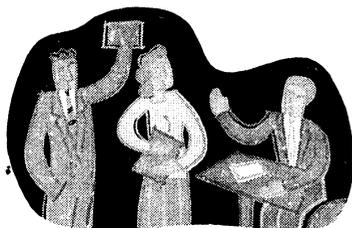
Результаты опроса на сайте [www.profy.ru](http://www.profy.ru) в I квартале 2002 г. показали, что более половины сотрудников (56% всех опрошенных) предпочитают в качестве льгот оплату фирмой дополнительного образования. А вот возможность постоянно быть на связи с руководством (оплата мобильного телефона) ценят только 4% респондентов.

Медицинская страховка	— 18%
Служебный автомобиль	— 12%
Мобильный телефон	— 4%
Возможность занятий спортом	— 10%
Оплата обучения (переподготовки)	— 56%

Сравните льготы, которые вы считаете наиболее привлекательными для персонала вашей компании, с результатами, полученными на большой выборке работников российских компаний. Есть ли различия? Насколько они существенны?

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране. Доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических

поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т. п. — это была обычная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в одном: формализм часто существенно снижал эффективность используемых средств морального стимулирования, когда в общем-то хорошие мероприятия проводились лишь для галочки.



Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, поскольку достаточных финансовых возможностей для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала лишь на основе денежных стимулов чаще всего не имеется, да и не все измеряется деньгами.



Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются на вашем предприятии. Затем такие, которые, по вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще (в некоторых случаях вам придется повториться).

ВИДЫ ПООЩРЕНИЙ	Используются обычно	Следовало бы использовать чаще
1	2	3
1. Благодарность, похвала со стороны руководителя при личном общении		
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3. Предложение более интересной работы		
4. Предложение более перспективной, престижной работы		
5. Ценные подарки		
6. Возможности для неформального отдыха за счет компании (вечера, поездки, пикники)		
7. Расширение полномочий, предоставление большей самостоятельности		
8. Участие в подготовке решений		
9. Улучшение условий работы		

1	2	3
10. Предоставление дополнительного оборудования, новой техники		
11. Награждение грамотой, благодарственным письмом от руководства		
12. Отгул, дополнительный день к отпуску		
13. Направление на значимую для работника учебу, повышение квалификации		
14. Встречи с руководством компании в неформальной обстановке (обед, совместный отдых и т. п.)		
15. Направление в престижную командировку		
16. Фотография на Доске почета		
17. Статья в корпоративной газете, передача по местному радио, посвященная работнику		

### **Рабочая форма**

Ответьте на следующие вопросы.

***Какие причины, по вашему мнению, препятствуют более широкому применению поощрений, которые на сегодня используются недостаточно?***

---

---

---

---

***Какие шаги необходимо предпринять для более широкого использования различных мер поощрения в практике работы организации?***

---

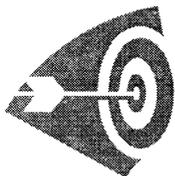
---

---

---

---

## Постановка целей



Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними.



Из предложенного ниже списка выберите *три наиболее важных, с вашей точки зрения, требования* к целям, которые вы ставите перед подчиненными. Это должны быть требования, максимально повышающие эффект постановки целей с точки зрения их воздействия на мотивацию подчиненных.

Какими должны быть мотивирующие цели?	✓
1. Простыми	
2. Понятными	
3. Конкретными	
4. Бросающими вызов способностям исполнителя	
5. Достижимыми	
6. Знакомыми (привычными)	
7. Привлекательными для подчиненных	
8. Сформулированными в общем виде, схематично, без лишних деталей	
9. Достойными, т. е. соответствующими опыту и квалификации подчиненных	
10. Новыми, необычными	
11. Сложными	
12. Перспективными	



## Комментарий

Для того чтобы цели, поставленные перед подчиненными, реально повышали их мотивацию, они должны быть конкретными, достижимыми и привлекательными.

1. **Конкретность целей.** Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как и в какие сроки он должен достичь их. Люди работают лучше, если от них требуется достижение конкретных целей. Трудно воздействовать на мотивацию работника, если его просто просят “хорошо работать”, “стараться изо всех сил” или когда вообще не определено никаких целей. Многочисленными исследованиями в организациях разного типа показано, что постановка конкретных целей повышает трудовую мотивацию работников.
2. **Достижимость целей.** Работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми.
3. **Привлекательность целей.** Поставленные цели должны быть достаточно привлекательны для работников, увязаны с возможностью удовлетворения работниками значимых для них потребностей.

Если выбор, сделанный вами, отличается от этих трех требований, это еще не означает, что вы допустили ошибку. В конкретных обстоятельствах для обеспечения должного уровня мотивации на первый план могут выходить то одни, то другие требования. Приведенные же выше требования являются обязательными и универсальными, т. е. подходящими практически для всех ситуаций.

## Оценка и контроль

Близкий для многих пример того, как оценка и контроль оказывают влияние на мотивацию, дает тот опыт, который каждый получил в свое время в школе. Учителя постоянно контролируют степень готовности учеников к занятиям. Фактором мотивации здесь выступает не только стремление получить хорошую оценку, но и сама ситуация, когда уровень подготовки к уроку проверяется (контролируется) в обязательном порядке.

В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, должен быть осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Поэтому оценка и контроль

в этих условиях стимулируют не просто желание работать с высокой отдачей, выкладываться на работе, но и настрой на достижение требуемых рабочих результатов, на выполнение своей работы в соответствии с установленными требованиями или даже лучше.



Укажите не менее 10 навыков руководителя среднего звена, которые должны оцениваться в ходе ежегодного подведения итогов его работы. Это должны быть те навыки, которые обеспечивают высокие результаты его собственной работы и работы его подразделения и подчиненных.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

### **Комментарии**

Специалисты по оценке управленческих кадров предлагают оценивать руководителей по следующим четырем группам навыков:

- планирования и организации;
- работы с людьми;
- общения;
- деловых навыков.

Мотивирующий эффект такого процесса оценки результатов работы руководителей, когда за основу берутся конкретные направления работы, усиливается за счет того, что оцениваемые более ответственно относятся ко всем без исключения составляющим своей управленческой деятельности.

#### **Навыки планирования и организации:**

- планирование и координация;
  - оперативное решение возникающих проблем;
  - административная работа.
-

**Навыки работы с кадрами:**

- обучение подчиненных;
- контроль за деятельностью подчиненных и делегированием полномочий;
- мотивация подчиненных.

**Навыки общения:**

- обеспечение здорового морально-психологического климата в коллективе;
- успешное взаимодействие с другими людьми в процессе реализации рабочих функций;
- координация усилий и сотрудничество в использовании организационных ресурсов;
- защита интересов компании в других организациях.

**Деловые навыки:**

- настойчивость в достижении цели;
- профессионализм и эффективное применение специальных знаний;
- отношение к новому.

Это далеко не исчерпывающий список, и, возможно, вы указали и какие-то другие навыки.

***Рабочая форма***

Ответьте на следующие вопросы.

***Какие направления работы получили наиболее полное освещение в вашем списке навыков?***

---

---

---

***Какие направления работы не представлены или представлены недостаточно в вашем списке?***

---

---

---

*Какой вывод можно сделать из проведенного анализа?*

---

---

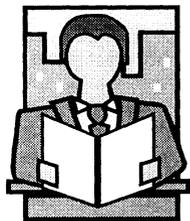
---

---

---

Следует помнить, что ошибки в оценке и контроле за работой персонала могут снижать мотивацию работников. Как отсутствие контроля, так и чрезмерный, мелочный контроль или несправедливая оценка способны оказывать негативное влияние на желание работника “выкладываться”.

## Информирование



Информирование является важнейшим элементом управления мотивацией персонала. Если члены организации плохо информированы о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов, является одной из базовых.

Первый вопрос, на который вы вынуждены отвечать, рассматривая информирование как средство воздействия на мотивацию работников, это вопрос о целесообразности этой работы. Зачем нужно информировать подчиненных? Что вы хотите этим достичь?



Назовите 3—5 целей, которые, по вашему мнению, оправдывали бы усилия и ресурсы, направляемые на обеспечение высокого уровня информированности персонала компании по основным вопросам, связанным с их работой.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## Комментарии

Информирование призвано решить широкий круг задач, оно прямо или косвенно способно положительно повлиять на мотивацию работников. Среди этих задач важнейшими являются следующие:

- снижение уровня напряженности в коллективе;
- повышение удовлетворенности работой в организации;
- повышение доверия работников к организации и к решениям, принимаемым администрацией;
- более четкое представление работниками собственных перспектив, связанных с работой в организации;
- доведение до работников информации о целях и стратегии организации, что повышает уровень их приверженности и все-ляет в них уверенность в завтрашнем дне.

Низкий уровень информированности работников организации ведет к ряду проблем, которые сами по себе способны негативно повлиять на их мотивацию.

## Практика управления

Когда говорят о практике управления, сложившейся в конкретной организации, в первую очередь имеют в виду, какие методы управления преобладают в работе руководства, насколько велика дистанция между руководителями и подчиненными, как принимаются решения — в узком кругу высших руководителей или к подготовке решений привлечен более широкий круг людей.

Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работников выполняемой работой, их отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

Ответив на вопросы предлагаемого теста, вы сможете увидеть, как отдельные ошибки, свойственные вашему стилю управления, отражаются на мотивации подчиненных.



### *Что вам мешает успешно мотивировать подчиненных?*

Используя предлагаемую ниже шкалу, оцените, насколько часто встречается у вас каждая из перечисленных в данном тесте ошибок. Для этого следует обвести кружком соответствующую цифру

оценочной шкалы. Оценить следует частоту *каждой* из перечисленных ошибок.

- 5 — практически всегда;
- 4 — довольно часто;
- 3 — время от времени;
- 2 — довольно редко;
- 1 — практически никогда.

Ошибки в работе с подчиненными	Оценка
1	2
1. Игнорирование интересов и склонностей подчиненных при распределении работы	1 2 3 4 5
2. Излишнее давление, неоправданно авторитарный подход	1 2 3 4 5
3. Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных по ключевым вопросам	1 2 3 4 5
4. Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	1 2 3 4 5
5. Невнимание к личным проблемам подчиненных	1 2 3 4 5
6. Отсутствие внимания к обучению и развитию подчиненных	1 2 3 4 5
7. Попустительство, недосаговая требовательность к подчиненным	1 2 3 4 5
8. Непоследовательность, частая смена требований к исполнителю	1 2 3 4 5
9. Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	1 2 3 4 5
10. Излишне формальные отношения с подчиненными	1 2 3 4 5
11. Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	1 2 3 4 5
12. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	1 2 3 4 5
13. Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	1 2 3 4 5
14. Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5
15. Некоммуникабельность	1 2 3 4 5

1	2
16. Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	1 2 3 4 5
17. Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами их труда	1 2 3 4 5
18. Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	1 2 3 4 5
19. Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	1 2 3 4 5
20. Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	1 2 3 4 5
21. Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении порученной работы	1 2 3 4 5
22. Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	1 2 3 4 5
23. Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	1 2 3 4 5
24. Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	1 2 3 4 5
25. Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	1 2 3 4 5



Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, подсчитайте сумму для соответствующих вопросов. Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить на те категории ошибок, по которым вы набрали наиболее высокую сумму баллов.

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
Номера вопросов	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сумма баллов					

## Комментарии

Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между ними и руководством. Чем меньше ошибок, снижающих взаимопонимание с подчиненными, допускает руководитель, тем выше их трудовая мотивация. На мотивацию работников, на их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны и самостоятельны будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями. Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

## Меры дисциплинарного воздействия

Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать. Ниже приведены некоторые рекомендации, которые могут помочь повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.



*В блокнот руководителя*

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ РАБОТНИКА К ВЫПОЛНЕНИЮ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ**

1. **Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила и требования.** Бывает так, что новые работники (а иногда и старые) не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, все выгоды следования установленным стандартам и возможные последствия в случае их нарушения.
2. Если приходится критиковать подчиненного, то **критикуйте конструктивно.** Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо

того чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т. п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики. Критика недостатков должна быть направлена на их устранение, не должна нарушать слаженной работы коллектива.

3. **Исправляйте ситуацию, а не человека.** Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в особых случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы “распекать” провинившихся подчиненных, создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.
4. **Принимайте взвешенные меры.** Наказание должно соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты, перед тем как принять какое-то решение или принять какие-либо меры. Перед тем как что-то предпринять, следует составить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.
5. **Корректируйте дисциплинарные меры** в отношении подчиненного после того, как работа или ошибка исправлена. Дисциплинарные методы, применяемые руководителем, должны учитывать позитивные сдвиги в рабочем поведении подчиненных.
6. **Индивидуальный подход** при дисциплинарных воздействиях. Необходимо принимать в расчет индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки.
7. **Объясняйте свои действия.** Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Это включает разъяснение, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Принимайте все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий не наказывать за нарушения, а предупредить их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

## Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

Восприимчивость людей к действующей в организации системе стимулирования всегда неодинакова из-за индивидуальных различий, которые существуют в системах ценностей, которые определяют их рабочее поведение. Способность руководителя воздействовать на мотивацию работника с учетом наиболее значимых для данного работника стимулов возможна лишь в том случае, если руководитель достаточно хорошо разбирается в людях, т. е. является хорошим психологом.

Среди ценностей, которые оказывают определяющее влияние на поведение людей на работе, основными являются следующие:

- самоуважение;
- финансовое благополучие;
- ответственность перед коллективом;
- интересы компании;
- карьерные перспективы;
- интересы семьи и др.

Пословицы и поговорки хорошо отражают тончайшие нюансы психологических механизмов человеческого поведения. Вам предлагается проверить свою способность к пониманию психологических аспектов системы стимулирования труда, интерпретируя смысл приведенных пословиц.



Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в вашей организации системы стимулирования труда.

Пословицы	Интерпретация
“Баба пляшет, а дед плачет”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Без охоты неспора и работа”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Без поджога дрова не горят”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Без ужина подушка в головах вертится”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

“Без хлеба куска везде тоска”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“В бездонную бочку не накидаешься, жадное брюхо не накормишь”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Ближняя копеечка дороже дальнего рубля”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Будь в голубятне корм, а голуби слетятся”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“В сказках все есть, да в руках ничего нет”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“В худого коня корм тратить, что в худую кадушку воду лить”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
“Вовремя копейка дороже рубля”	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

“Где скрипит, там и мажут”	_____ _____ _____
“Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало”	_____ _____ _____
“Ешь, что поставят, делай, что заставят”	_____ _____ _____
“Звонят бубны хорошо, да плохо кормят”	_____ _____ _____



### Правильные ответы

Пословицы	Интерпретация
“Баба пляшет, а дед плачет”	<i>Что для одной категории работников хорошо, для другой может быть плохо. Использование различных средств материального и морального стимулирования должно быть дифференцированным</i>
“Без охоты неспора и работа”	<i>Чтобы достигнуть высоких производственных показателей, надо иметь к этому желание</i>
“Без поджога дрова не горят”	<i>Чтобы получить нужный результат от человека, надо его сначала в достаточной мере заинтересовать</i>
“Без ужина подушка в головах вертится”	<i>Если человек не удовлетворяет свои самые важные потребности, ему не то что не до работы, но даже и не до отдыха</i>
“Без хлеба куска везде тоска”	<i>Если не созданы условия для удовлетворения важнейших потребностей работников, у персонала будет плохой настрой на работу</i>

“В бездонную бочку не наливаешься, жадное брюхо не накормишь”	<i>Трудно добиться высокой удовлетворенности заработной платой, условиями труда работников с завышенными потребностями (ожиданиями)</i>
“Ближняя копейка дороже дальнего рубля”	<i>Своевременные выплаты, льготы или другие формы материального или морального стимулирования могут оказать более эффективное влияние на мотивацию работников, чем отдаленные посулы (обещания)</i>
“Будь в голубятне корм, а голуби слетятся”	<i>Если организация предлагает привлекательные условия стимулирования труда, то у нее не будет трудностей с привлечением новых работников</i>
“В сказках все есть, да в руках ничего нет”	<i>Трудно ожидать высокой мотивации персонала там, где слишком много обещаний и мало реальных действий</i>
“В худого коня корм тратить, что в худую кадлушку воду лить”	<i>Сама по себе система стимулирования труда из плохого работника не сделает хорошего</i>
“Вовремя копейка дороже рубля”	<i>Своевременность использования даже небольших денежных выплат может оказаться очень эффективным средством воздействия на мотивацию работников</i>
“Где скрипит, там и мажут”	<i>Система стимулирования может быть ориентирована не на высокую эффективность, а лишь на сглаживание проблем, возникающих в работе персонала (прогулы, дисциплина, качество и др.)</i>
“Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало”	<i>Система стимулирования должна учитывать, что привлекательность тех или иных форм материального или морального стимулирования у разных возрастных категорий работников может различаться</i>
“Ешь, что поставят, делай, что заставят”	<i>Система стимулирования не всегда ориентирована на индивидуальный подход к работникам и на развитие самостоятельности и инициативы</i>
“Звонят бубны хорошо, да плохо кормят”	<i>Трудно ожидать высокой отдачи от персонала, если за словами и обещаниями не следует реального удовлетворения значимых для него потребностей</i>



*В блокнот руководителя*

## СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ

Средства воздействия	Основное содержание средств воздействия на мотивацию
Организация работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы.</li> <li>• Законченность выполняемых заданий.</li> <li>• Значимость и ответственность работы.</li> <li>• Предоставление самостоятельности работнику.</li> <li>• Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям</li> </ul>
Материальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы.</li> <li>• Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы.</li> <li>• Связь оплаты и рабочих результатов.</li> <li>• Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории</li> </ul>
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.)
Постановка целей	<p>Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конкретность;</li> <li>• привлекательность цели для работника;</li> <li>• достижимость</li> </ul>
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя).</li> <li>• Своевременность дисциплинарного воздействия.</li> <li>• Соразмерность строгости наказания тяжести проступка.</li> <li>• Разъяснение причин.</li> <li>• Внеличностный характер наказаний</li> </ul>
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоуважение.</li> <li>• Финансовое благополучие.</li> <li>• Ответственность перед командой (коллективом).</li> <li>• Интересы компании (предприятия, организации).</li> <li>• Карьерные перспективы.</li> <li>• Интересы семьи и др.</li> </ul>

### ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПОДЧИНЕННЫХ

1. **Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.** Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.
2. **Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации.** Хороший руководитель поощряет подчиненных к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Люди, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали создавать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.
3. **Сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать рутину и скуку в заданиях.** Многие операции являются однообразными и скучными, в результате чего подчиненные утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия труда, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к разного рода проблемам. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более разнообразными и интересными. Возможные подходы — расширение, обогащение труда и делегирование полномочий. Устанавливайте достаточно сложные, интересные и достижимые цели для своих подчиненных. Если они считают, что поставлены слишком сложные цели, их мотивация может снижаться.
4. **Поощряйте сотрудничество и групповую работу.** В организациях, где поощряются дружеские отношения, люди с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.
5. **Предоставляйте работникам возможность роста.** Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что подчиненному будет поручена более сложная работа, он может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Если сотрудник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня. Позволяйте людям самостоятельно работать там, где это требуется, поскольку это способствует развитию внутренней мотивации. Подумайте, какие возможности имеют ваши подчиненные для проявления инициативы, самостоятельности и принятия на себя большей ответственности.

6. **Информируйте своих подчиненных, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано.** Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Мотивация сотрудников повышается и тогда, когда они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей. Поставьте перед коллективом общую цель. Люди будут работать намного производительнее, если каждый его член работает на общую цель. Проводите регулярные совещания. Люди будут иметь возможность оценить свой прогресс, обменяться информацией, поделиться проблемами и помочь друг другу. Предоставляйте своим подчиненным регулярную информацию о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и возникающих проблемах.
7. **Свяжите поощрения с достигнутыми рабочими результатами.** Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.
8. **Руководитель обычно получает то, что поощряет.** Если вы хотите добиться высокой инициативности и ответственности со стороны подчиненных, то вы должны стимулировать и поощрять именно инициативу и ответственность. Меры, направленные на укрепление дисциплины, "закручивание гаек" и т. п., смогут повысить исполнительность, трудовую дисциплину, но никак не творчество и инициативность. Отсутствие реакции со стороны руководителя тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.



### Мотивация труда

Отметьте галочкой правильные, по вашему мнению, утверждения.

Утверждение	✓
1	2
1. Работников можно всегда мотивировать деньгами	
2. Чем больше поощрение, тем выше усилия работников	
3. Обучение положительно влияет на мотивацию работников	
4. Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации	
5. Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях	
6. Информирование работников о положении дел в компании положительно отражается на уровне их трудовой мотивации	

1	2
7. Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей	
8. Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей	
9. Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала	
10. Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний	

### *Комментарии*

- 1. Работников можно всегда мотивировать деньгами.** Деньги, безусловно, являются сильным стимулом к труду, однако люди значительно различаются по установкам в отношении денег. Кроме того, человек быстро привыкает к более высокому уровню доходов, и через какое-то время деньги не оказывают стимулирующего влияния на его рабочие показатели.
- 2. Чем больше поощрение, тем выше усилия работников.** Настрой работников на работу с высокой отдачей зависит не только от поощрений за достигнутые результаты. Значительное влияние оказывают и многие другие факторы. К ним можно отнести и условия труда, и обеспеченность необходимыми для работы ресурсами, и готовность работника к сотрудничеству с руководством.
- 3. Обучение положительно влияет на мотивацию работников.** Обучение является ключевым фактором, определяющим отношение работника к порученным ему заданиям. Однако утверждение, что обучение автоматически повышает мотивацию работников, неверно. В некоторых ситуациях, например, когда результаты обучения не востребованы на рабочем месте или когда повышение квалификации не ведет к повышению оплаты труда, мотивация может даже падать.
- 4. Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации.** Мотивирующий эффект оказывает не только четкая организация работ, но и следующие характеристики выполняемой работы:

- разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы;
  - законченность выполняемых заданий;
  - значимость и ответственность работы;
  - предоставление работнику самостоятельности;
  - своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям.
5. **Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях.** Совершенно очевидно, что внимание организации к проблемам персонала положительно отражается на отношении работников к своему труду и к организации в целом. Но если руководство организации при этом не создает необходимых условий для выполнения персоналом в полном объеме установленных требований и рабочих обязанностей, то в этом случае трудно ожидать хорошей работы.
6. **Информирование работников о положении дел в компании положительно отражается на уровне их трудовой мотивации.** Информирование работников само по себе не может обеспечить их высокой мотивации. Иногда неосмотрительное доведение до работников ненужной или не предназначенной для них информации может их даже демотивировать. Для того чтобы информирование выполняло задачи укрепления трудовой мотивации работников, важно, чтобы в организации не было вакуума информации по наиболее значимым для персонала вопросам (заработная плата, гарантии занятости, загруженность работой). В противном случае этот вакуум заполняется слухами, домыслами, которые негативным образом влияют на климат в организации и на трудовой настрой персонала.
7. **Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей.** Мотивирует не контроль сам по себе, а то, насколько верная форма контроля выбрана руководителем в отношении конкретного подчиненного. Ошибки в выборе формы контроля чреваты серьезным снижением мотивации. Для выбора наиболее подходящей формы контроля за работой конкретных подчиненных руководитель ориентируется в первую очередь на особенности их личности, на их деловые и профессиональные качества. Руководитель должен сделать выбор, использовать ли в отношении данного работника жесткий внешний контроль за каждым этапом выполнения работ или же ему можно делегировать достаточно большой объем полномочий, а контроль осуществлять лишь по конечному результату.

8. **Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей.** Далеко не каждый подчиненный стремится к высокому уровню ответственности. Многих работников больше устраивает работа с минимальным уровнем личной ответственности. Делегирование полномочий и ответственности служит действенным средством повышения трудовой мотивации лишь для работников, отличающихся высоким уровнем самостоятельности, инициативы и ответственности.
9. **Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала.** Хотя внимание руководителя к проблемам подчиненных и важно с точки зрения воздействия на его мотивацию, однако этот фактор не может выполнять ключевую роль в деле повышения трудовой мотивации персонала. Для большинства работников важнее оказываются такие факторы, как заработная плата, содержание труда, карьерные перспективы и др.
10. **Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний.** Психологи долгое время считали, что, для того чтобы обеспечивать достаточный уровень трудовой мотивации работников, соотношение наказаний и поощрений должно быть 1:3. Реально же правильное соотношение устанавливается с учетом конкретных обстоятельств (дисциплинированность, личные и деловые качества подчиненных; давление внешних обстоятельств и др.).



*Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.

*Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000.

*Шекина С. В., Ермошкин Н. Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М., 2002.

---

*Учебно-практическое пособие*

**Виктор Валентинович ТРАВИН, Михаил Иванович МАГУРА,  
Марина Борисовна КУРБАТОВА**

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Модуль III**

Гл. редактор *Ю. В. Луизо*  
Зав. редакцией *Г. Г. Кобякова*  
Редактор *О. И. Проценко*  
Художник *Н. В. Пьяных*

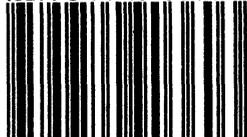
Компьютерная подготовка оригинал-макета *Ю. С. Лобанов, Т. А. Лобанова*  
Технические редакторы *Г. Д. Колоскова, Л. А. Зотова*  
Корректоры *Ф. Н. Морозова, Л. М. Филькова*

Подписано в печать 28.03.2005. Формат 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,8. Тираж 2000 экз. Заказ № 606. Изд. № 551.

Издательство "Дело"  
119571, Москва, пр-г Вернадского, 82  
Коммерческий отдел — тел.: 433-2510, 433-2502  
E-mail: [com@delokniga.ru](mailto:com@delokniga.ru)  
Интернет-магазин: [www.delokniga.ru](http://www.delokniga.ru)

ОАО "Московская типография № 6"  
115088, Москва, Южнопортовая ул., 24

ISBN 5-7749-0360-5



9 785774 903603 >