

О. В. Кандрыкин  
М. В. Соловьев  
Ю. Е. Мещеряков

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**НЕТ  
МОТИВА – НЕТ  
РАБОТЫ**



## Annotation

Несмотря на эволюцию человечества и общества система ценностей в людях не изменилась: кто-то хочет признания, кто-то преодолевать трудности и достигать успеха, кто-то любит власть и богатство, а кто-то хочет лишь самосовершенствования. И этот вопрос волнует не только работодателя, но важен и для всех нас.

В основе работы над книгой лежало изучение служебных и производственных проблем на основе практической служебной и педагогической деятельности, благодаря чему эта работа получила дальнейшее развитие.

Эта книга написана в простом стиле, будет полезна лидеру любой команды, тому, кто руководит людьми на любом уровне. Книга научит искусству мотивировать персонал, задавать тон в работе коллектива, избегать и преодолевать препятствия в работе и добиваться успехов в роли руководителя.

- 
- [Марина Снежинская, Олег Кондратьев, Юрий Мелихов](#)
    - 
    - [Введение](#)
    - [Глава 1. Понимание мотивации. Что нами движет?](#)
      - [1.1. Определение мотивации как процесса](#)
      - [1.2. Стадиальность мотивационного процесса](#)
      - [1.3. Индивидуальные особенности мотивации](#)
      - [1.4. Мотивация и эффективность деятельности](#)
      - [1.5. Мотивация профессиональной деятельности](#)
      - [1.6. Какое место занимает мотивация в трудовой деятельности работника?](#)
      - [1.7. Основные теории мотивации профессиональной деятельности](#)
      - [1.8. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении](#)
      - [1.9. Мотивирование как процесс воздействия на профессиональную деятельность](#)
      - [1.10. Основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности](#)

- Глава 2. Иерархия потребностей человека. Модель Маслоу.
  - 
  - 2.1. Физиологические потребности
  - 2.2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем
  - 2.3. Социальные потребности (потребности принадлежности и причастности)
  - 2.4. Потребность в уважении (признании и самоутверждении)
  - 2.5. Потребность в самореализации (самовыражении)
  - 2.6. Оценка самоактуализации
- Глава 3. Методы повышения мотивации
  - 
  - 3.1. Варианты, которые мотивируют интерес к выполняемой работе
  - 3.2. Выполняется лучше всего то, что вознаграждается
  - 3.3. Золотые правила
  - 3.4. Примеры из практики. Эффективность доказана!
- Глава 4. Советы руководителю при организации вознаграждения
- Глава 5. Наказание не так эффективно
  - 
  - 5.1. Дисциплинарные взыскания как средство мотивации
  - 5.2. Без необходимости не применяйте наказание
- Глава 6. Использование разумной критики
  - 
  - 6.1. Как же вести себя руководителю, если нужно высказать негативную оценку труда сотрудника?
  - 6.2. Советы критикующему.
  - 6.3. Виды критики
  - 6.4. Положительный настрой на восприятие критики
- Глава 7. Как увлечь людей за собой?
  - 
  - 7.1. Условия, необходимые для успеха деятельности сотрудников
  - 7.2. Заповеди истинного руководителя
  - 7.3. Искусство подавать личный пример

- [Глава 8. Превращение коллектива в высокоэффективную команду.](#)
  - 
  - [8.1. Пути превращения коллектива в высокоэффективную команду.](#)
  - [8.2. Условия превращения коллектива в команду.](#)
  - [8.3. Основные моменты влияния сплоченности коллектива на результаты его работы](#)
  - [8.4. Постановка целей](#)
- [Глава 9. Аспекты работы с новыми сотрудниками](#)
  - [9.1. Адаптация новых сотрудников в организацию](#)
  - [9.2. Наставничество. Воспитательная работа](#)
- [Глава 10. Менеджмент, Time-менеджмент и делегирование полномочий](#)
  - [10.1. Цели, принципы, функции и методы управления](#)
  - [10.2. Time-менеджмент руководителя](#)
  - [10.3. Делегирование полномочий](#)
  - [10.4. Технология делегирования полномочий сотрудникам организации](#)
  - [10.5. Развитие карьеры](#)
  - [10.6. Формальные и неформальные группы. Их роль](#)
- [Глава 11. Как работать без конфликтов?](#)
  - 
  - [11.1. Типы конфликтов](#)
  - [11.2. Причины конфликтов](#)
  - [11.3. Реалистические и нереалистические конфликты](#)
  - [11.4. Поведение в конфликте](#)
  - [11.5. Разрешение конфликта](#)
  - [11.6. Не торопитесь с преждевременными выводами](#)
- [Глава 12. Мотивируйте себя, мотивируйте и других](#)
  - [12.1. Самомотивация – воспитание уверенности в себе](#)
  - [12.2. Мотивация своего руководителя](#)
  - [12.3. Мотивация коллег](#)
  - [12.4. Факторы, не способствующие положительной мотивации](#)
- [Глава 13. Мотивация у них. Что ближе для России?](#)

- [13.1. Мотивация на Востоке и Западе. Что ближе для России?](#)
  - [13.2. Золотые горы в Америке и неопределенность в российском колхозе. Причина в нестабильной экономике?](#)
  - [13.3. Влияние менталитета в России на методы мотивации](#)
  - [13.4. Рекомендации по мотивации персонала в условиях российской экономики](#)
  - [Глава 14. «Психологический портрет» мотивации в современной России](#)
    - [14.1. Что происходит сейчас?](#)
    - [14.2. Мотивация в России](#)
    - [14.3. Мотивация на российских предприятиях](#)
    - [14.4. Психологические рекомендации](#)
  - [Глава 15. Великие изречения как источник вдохновения](#)
    - [15.1. Афоризмы и изречения](#)
    - [15.2. Пословицы и поговорки](#)
-

**Марина Снежинская, Олег Кондратьев,  
Юрий Мелихов  
НЕТ МОТИВА — НЕТ РАБОТЫ.  
МОТИВАЦИЯ У НАС И У НИХ**

Несмотря на эволюцию человечества и общества система ценностей в людях не изменилась: кто-то хочет признания, кто-то преодолевать трудности и достигать успеха, кто-то любит власть и богатство, а кто-то хочет лишь самосовершенствования. И этот вопрос волнует не только работодателя, но важен и для всех нас.

В основе работы над книгой лежало изучение служебных и производственных проблем на основе практической служебной и педагогической деятельности, благодаря чему эта работа получила дальнейшее развитие.

Эта книга написана в простом стиле, будет полезна лидеру любой команды, тому, кто руководит людьми на любом уровне. Книга научит искусству мотивировать персонал, задавать тон в работе коллектива, избегать и преодолевать препятствия в работе и добиваться успехов в роли руководителя.

Данная книга не является сухим теоретическим учебником по науке мотивации. Постичь науку мотивации можно, только ощутив вкус свободы в принятии решений и ответственности за их исполнение.

Каждому, кто руководит другими, необходимо умение правильно мотивировать и взаимодействовать с членами своей команды.

В этой книге вам предложены опробованные временем различные теории и эффективные практические советы, которые можно использовать в определенных ситуациях. Рассмотрен вопрос мотивации в зарубежных странах.

Эта книга подскажет разные подходы к людям, чтобы они могли развиваться в полную силу и отдавать работе самое лучшее из того, что в них есть.

Мотивируя людей, можно изменить жизнь и в профессиональном, и в личном плане.

Увлекательное и доступное чтение делает эту книгу универсальной, интересной и познавательной для развлекательного чтения.

Эта книга адресована всем, кто уже является или только готовится стать руководителем или менеджером любого ранга, а также всем, кто интересуется вопросами мотивации.

## Введение

Еще на заре человечества, когда слово «мотивация» еще не было «изобретено», его понимание уже было доступно первым руководителям. Однако тогда мотивирование было очень грубым и использовало два метода: метод кнута и метод пряника.

В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди не будут просить больше, а будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям остаться в живых. Эта система привела к рабству и феодализму.

Однако этот метод мотивации был обычным явлением в мире до конца XIX в.

Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у некоторых руководителей.

Постепенно, используя в основном эффективность, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обыкновенного рабочего класса в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Метод кнута и пряника малоэффективен в современных условиях, так как:

- 1) во-первых, он не предполагает саморазвитие работника, увеличение производительности по собственной инициативе, повышение квалификации;

- 2) во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таких увольится.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность труда.

Решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него.

Как пример возьмем ситуацию на предприятии «К».

С разрешения администрации менеджер по персоналу в качестве эксперимента установил для программистов дополнительно два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть сотрудников резко снизилась, улучшилось моральное состояние персонала, а результаты работы сильно возросли. Когда впоследствии руководитель решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав, таким образом, что именно нововведение менеджера по персоналу улучшило состояние дел в фирме.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Живя в современном мире и оглядываясь назад, мы можем видеть процесс эволюции системы мотивации, который начал переходить из метода кнута и пряника в качественно новое направление.

Мотивация помогает организациям и отдельным личностям достичь самых высоких результатов. Используется в качестве инструмента понимания человека. Помогает и вдохновляет людей направлять свое поведение и отдавать работе свои лучшие способности.

Каждому руководителю, занятому практической деятельностью, должно быть известно, что не существует простой и единой теории, которая бы помогла разобраться с мотивацией. Не существует универсального, «наилучшего способа» мотивировать людей на нужные действия и поступки. Не существует готового рецепта на все случаи жизни. Всегда признается важность реальных обстоятельств или непредвиденных случайностей в конкретной ситуации. Поэтому невозможно однозначно ответить на вопрос: «Как мотивировать Иванова или Сидорова?» Все зависит от Иванова или Сидорова, их

личности, их потребностей, работы, которую они выполняют, ситуации, нужд и многих других жизненных факторов.

Необходимо руководствоваться тем, что одна и та же цель может быть достигнута различными способами или мотивациями.

Люди различаются по своим потребностям и стремлениям, часто меняют их, поэтому, их мотивация меняется от ситуации к ситуации. Отсюда делался вывод: то, что может мотивировать одного человека, не мотивирует другого на работу, и то, что один человек считает поощрением, может совершенно не подействовать на другого, т. е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

# **Глава 1. Понимание мотивации. Что нами движет?**

## 1.1. Определение мотивации как процесса

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, в другом случае – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность.

Отсюда все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, а именно как совокупность факторов или мотивов. Например, согласно схеме В. Д. Шадрикова (1982) мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности (как объективными, внешними, так и субъективными, внутренними – знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т. д. С учетом этих факторов происходят принятие решения, формирование намерения. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм.

Однако и в том и в другом случае мотивация у авторов выступает как вторичное по отношению к мотиву образование, явление. Более того, во втором случае мотивация выступает как средство или механизм реализации уже имеющихся мотивов.

Как отмечает Х. Хекхаузен, описание поведения по принципу противопоставления как мотивированного либо «изнутри» (интринсивно), либо «извне» (экстринсивно) имеет такой же стаж, как и сама экспериментальная психология мотивации. Соответственно и критика такого жесткого противопоставления имеет давнюю традицию. Критика получила максимальное выражение в 1950-х гг., когда различным высокоразвитым животным (от крыс до обезьян)

исследователи стали приписывать различные внутренние влечения (манипулятивные, исследовательские и зрительные обследования), противореча Д. Холлу и Б. Скиннеру, объяснявшим поведение исключительно внешними подкреплениями. Х. Хекхаузен отмечает, что на деле действия и лежащие в их основе намерения всегда обусловлены только внутренне.

По нашему мнению, мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаются внешними стимулами. И именно поэтому западным психологам не удалось выделить в чистом виде экстринсивную и интринсивную мотивации. По сути авторы ведут речь о внешних и внутренних стимулах, побуждающих развертывание мотивационного процесса.

Когда говорят о внешних мотивах и мотивации, то имеют в виду либо обстоятельства (актуальные условия, оказывающие влияние на эффективность деятельности, действий), либо какие-то внешние факторы, влияющие на принятие решения и силу мотива (вознаграждение и т. п.). В том числе имеют в виду и приписывание самим человеком этим факторам решающей роли в принятии решения и достижении результата, как это имеет место у людей с внешним локусом контроля. В этих случаях более логично говорить о внешнестимулируемой, или внешнеорганизованной, мотивации, понимая при этом, что обстоятельства, условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться.

## 1.2. Стадиальность мотивационного процесса

На необходимость стадийного (поэтапного) рассмотрения мотивационного процесса, хотя и с разных позиций, указывали многие исследователи. Близки к этому и представления психологов, с точки зрения которых образование цели может носить характер развернутого во времени процесса.

Стадийную модель принятия морального решения разработал С. Шварц. Ценность его модели состоит в тщательном рассмотрении ситуации, приводящей к возникновению желания помочь другому человеку, оценке своих возможностей, последствий для себя и для нуждающегося в помощи. Если стимул не превратился в мотив, это значит, что он или «не понят», или «не принят». Таким образом, возможный вариант возникновения мотива можно представить следующим образом: возникновение потребности – ее осознание – «встреча» потребности со стимулом – трансформирование (обычно посредством стимула) потребности в мотив и его осознание. В процессе возникновения мотива происходит оценка различных сторон стимула (например, поощрения): значимость для данного субъекта и для общества, справедливость и т. д.

Так, ощущение голода, жажды вызывает в сознании образ предмета, который мог бы удовлетворить потребность; под влиянием этого образа возникает импульс к действию (побуждение), которое соотносится человеком с внешними условиями (ситуацией), а также с морально-психологическими установками личности. Этот процесс соотнесения, осуществляемый с помощью мышления (анализ условий, средств и путей решения задачи, учет последствий), и приводит к постановке цели и определению плана действий.

А. А. Файзуллаев выделяет в мотивационном процессе четыре этапа. Первый этап – возникновение и осознание побуждения. Полное осознание побуждения включает в себя осознание предметного содержания побуждения (какой предмет нужен), действия, результата и способов осуществления этого действия. В качестве осознанного побуждения, отмечает автор, могут выступать потребности, влечения, склонности и вообще любое явление психической деятельности (образ, мысль, эмоция). При этом побудительный аспект психического явления

может и не осознаваться человеком, быть, как пишет автор, в потенциальном (скрытом) состоянии. Однако побуждение – это еще не мотив, и первым шагом к его формированию является осознание побуждения.

А. А. Файзуллаев считает, что, для того чтобы говорить о мотиве, и осознания побуждения недостаточно, хотя поведение может быть обусловлено и одним осознанным побуждением. Такое ситуативное поведение часто приводит к сожалению о содеянном, поскольку человек постфактум обнаруживает, что мотивационные источники поступка были не совсем адекватны принятым человеком ценностям и установкам.

Второй этап – это «принятие мотива». Под этим несколько нелогичным названием этапа (если до сих пор речь не могла идти о мотиве, то что же можно принять? А если он уже был, на втором этапе речь должна идти о принятии решения, такого как «делать – не делать») автор понимает внутреннее принятие побуждения, т. е. идентификацию его с мотивационно-смысловыми образованиями личности. Нелогичность названного этапа состоит в том, что если осознанное побуждение не принято, то оно еще не мотив, а если мотив, тогда это уже принятое побуждение.

Говоря другими словами, на втором этапе человек, сообразуясь со своими нравственными принципами, ценностями и прочим, решает, насколько значимы возникшая потребность, влечение, стоит ли их удовлетворять. Неслучайно А. А. Файзуллаев говорит о свойствах принятости или осмысленности данного мотивационного образования. Мотив как единица рассматриваемой фазы процесса мотивации приобретает не только побудительность, осознанность, направленность, но и смыслообразующую функцию.

В принципе, нельзя отказать автору в логичном выстраивании событий в процессе мотивации. Но автор обходит стороной вопрос о том, каким же является поведение, основанное только на осознанном побуждении (а не на «принятом мотиве»): мотивированным или немотивированным.

Мотивационный процесс, по А. А. Файзуллаеву, на втором этапе не заканчивается. Третий этап – это реализация мотива, в течение которого в зависимости от конкретных условий и способов реализации может измениться психологическое содержание мотива. При этом мотив, как

считает автор, приобретает новые функции (удовлетворения, насыщения потребности, интереса), что приводит к переходу к следующему этапу мотивации – закреплению мотива, в результате чего он становится чертой характера.

Последний этап – актуализация потенциального побуждения, под которой имеется в виду осознаваемое или неосознаваемое проявление соответствующей черты характера в условиях внутренней или внешней необходимости, привычки или желания.

А. Н. Зерниченко и Н. В. Гончаров выделяют в мотивации три стадии: формирование мотива, достижение объекта потребности и удовлетворение потребности. Если бы речь шла о мысленном осуществлении этих стадий, то с авторами можно было бы и согласиться. Однако у них вторая и третья стадии связаны с реальным действием. Поэтому связывать саму исполнительскую деятельность с процессом мотивации (точнее – принимать ее за мотивацию) вряд ли справедливо.

В разработанной Д. В. Колосовым концепции потребностного поведения понятие «мотивация» по существу не используется, вместо него автор использует (по нашему мнению, не очень удачно) понятие «мотивационное поле», функциями которого являются в конечном итоге формирование мотива и удовлетворение потребностей индивида. Мотивационное поле, как пишет автор, – это функциональный орган головного мозга, задачами которого являются упорядочение потребностей и выбор оптимального способа достижения состояния удовлетворения как конечной цели поведенческих реакций.

Формирование побуждения, направленного на удовлетворение потребностей, проходит, по Д. В. Колосову, ряд последовательных стадий (зон). Потребностное возбуждение сначала попадает в зону потребностных эталонов, затем – в зону представительства потребностей, в зону обработки потребностного возбуждения и зону формирования программы действий, а на конечном этапе – в зону (центры) подкрепления.

В зоне потребностных эталонов расположены ядра потребностей и модели потребного результата. Последние имеют устойчивую (в подлинном смысле слова эталонную) часть и часть динамичную, развивающуюся в ходе развития потребностей.

В зоне представительства потребностей накапливается потребностное возбуждение от ядер всех потребностей. Функцией этой зоны является, во-первых, «переключение» чрезмерно накопившегося возбуждения одной потребности на другую, получившую доступ к исполнительной системе. Как считает автор, это чрезмерное удовлетворение одной потребности за счет другой. Речь, скорее, должна идти о неадекватном способе разрядки возникшего потребностного напряжения («выпускание пара» без удовлетворения самой потребности) и о переключении на другую деятельность, чтобы «вытеснить» неудовлетворение, разочарование от предыдущей. Во-вторых, функцией зоны представительства является задержка потребностного возбуждения для его последующей обработки в следующей зоне, так как последняя не должна «захлебываться» от чрезмерности поступающего в нее возбуждения.

В зоне обработки потребностного возбуждения происходит конвергенция потоков информации: потребностного возбуждения, поступающего из зоны представительства потребностей; возбуждения, несущего информацию о возможных предметах удовлетворения потребностей, возбуждения, несущего информацию об условиях, сопутствующих успеху (на основании предыдущего опыта). В данной зоне, пишет Д. В. Колесов, потребностное возбуждение дважды конкретизируется, т. е. привязывается к реальности, согласуется с ней – по предмету и по способу его достижения. Эта конкретизация, по мнению автора, и есть процесс формирования мотива, а то, что в результате получается, является собственно мотивом.

В четвертой зоне мотивационного поля – зоне формирования программы действий – мотив трансформируется в исполнительную активность, в которую он входит в качестве компонента. Когда программа действий полностью сформирована, но непосредственного импульса к началу соответствующей деятельности нет, то данное состояние, пишет автор, есть побуждение к деятельности. Пусковая афферентация, сформировавшийся «пусковой» мотив переводят его в актуальную деятельность.

Пятая зона мотивационного поля – центры подкрепления – взаимодействует с тремя предыдущими, подкрепляя (усиливая или ослабляя) происходящие в них процессы.

Ряд зарубежных психологов рассматривают стадиальность мотивационного процесса в рамках гештальт-подхода. Речь идет о цикле контакта, сутью которого являются актуализация и удовлетворение потребности при взаимодействии человека с внешней средой: доминирующая потребность появляется на переднем плане сознания в качестве фигуры на фоне личного опыта и, удовлетворенная, вновь растворяется в фоне. В этом процессе выделяется до шести фаз: ощущение стимула – его осознание – возбуждение (решение, возникновение побуждения) – начало действия – контакт с объектом – отступление (возвращение к исходному состоянию). При этом отмеченные фазы могут четко дифференцироваться или накладываться друг на друга.

Таким образом, каждый автор процесс мотивации рассматривает по-своему. У одних это структурно-психологический подход (А. Г. Ковалев, А. А. Файзуллаев), у других – биологизированный функциональный, в значительной степени рефлекторный подход (Д. В. Колосов), у третьих – гештальт-подход (Ж. М. Робин). Положительные моменты есть в каждом из них, но целостного впечатления о процессе мотивации и этапах формирования мотива не возникает.

Стадии мотивации, их количество и внутреннее содержание во многом зависят от вида стимулов, под влиянием которых начинает разворачиваться процесс формирования намерения как конечного этапа мотивации. Стимулы могут быть физическими – это внешние раздражители, сигналы и неприятные ощущения, исходящие от внутренних органов. Но стимулами могут быть и требования, просьбы, чувство долга и прочие социальные факторы. Могут влиять на характер мотивации и способы целеобразования. Например, О. К. Тихомиров отмечает, что заданные (принятые человеком) и самостоятельно сформированные (по желанию) цели различаются характером связи, образующейся между целью и мотивом (потребностью): в первом случае связь формируется как бы от цели к мотиву, а во втором – от потребности к цели.

### 1.3. Индивидуальные особенности мотивации

Процесс формирования мотива может иметь индивидуальные особенности в зависимости от свойств личности. Так, например, психастеники предъявляют необычайно высокие требования к своему моральному облику, поэтому у них в формировании мотива непереносимое участие должен принимать такой мотиватор, как нравственный контроль. У других же лиц такие проблемы не возникают, так как при обосновании принимаемых решений они руководствуются иными ценностями, например личной преданностью руководителю, начальнику.

Особенности личности вмешиваются в процесс формирования мотива на всех этапах. Так, легкость возникновения потребности, ее интенсивность (сила) зависят от индивидуальной «чувствительности» человека к стимулу второсигнального воздействия (ситуации). Возникновение и переживание состояний (обида, злости и т. п.), приводящих к желанию применить ту или иную форму агрессии, в значительной степени зависят от выраженности у субъекта конфликтных черт личности: вспыльчивости, обидчивости, нетерпимости к мнению других и т. п. Эти черты личности заставляют воспринимать конфликтную или фрустрирующую ситуацию острее.

На стадии принятия решения сильное влияние на процесс мотивации могут оказывать такие волевые качества, как решительность и смелость. Нерешительность может затягивать принятие решения, а боязливость может привести к отказу совершить то или иное действие. Высокая мотивация на социальный успех (стремление к признанию, достижениям в значимой деятельности, соперничеству) связана с уверенностью человека в собственном обаянии, в привлекательности своей личности. При этом женщины высоко оценивают свои деловые качества (практичность, организованность, предприимчивость, предусмотрительность), а мужчины – качества, необходимые общественному деятелю (интеллект, умение ладить с людьми, личное влияние).

Стремящиеся к признанию наиболее высоко оценивают свои коммуникативные качества (общительность, воспитанность, обаяние, умение ладить с людьми) и частично – свойства социального

интеллекта (юмор, пронизательность). Эта самооценка подкрепляется действительной выраженностью у этих субъектов экстраверсии, манипулятивности и авантюристичности.

Субъекты с преобладанием мотива соперничества высоко оценивают свою предприимчивость, волю. Они рассчитывают на свою энергию, напор, доказательством чему является жесткость их поведения – доминантность и агрессивность.

Те же, кто более всего стремится к достижениям в значимой деятельности, склонны выделять свои деловые качества, такие, например, как практичность, организованность, предприимчивость, воля, предусмотрительность. Реально эти самооценки подкрепляются ответственностью и деловой направленностью этих субъектов.

Таким образом, это хорошо иллюстрирует положение, что направленность мотивации определяется теми или иными особенностями личности и их самооценкой субъектом.

Имеет значение и развитие интеллекта. Как отмечает К. Обуховский, легкость формирования мотива наблюдается, с одной стороны, у лиц с примитивным мышлением, с другой – и у лиц высокой духовной культуры. Утонченные интеллектуалы, привыкшие постоянно контролировать себя, испытывают трудности в выборе целей и средств их достижения. Часто формулирование цели становится для них невозможным, и поэтому они характеризуются непоследовательностью действий, внезапностью порывов и отказов от намеченного.

В связи с этим можно говорить о различных стилях мотивации. В частности, к ним можно отнести выделенные В. Н. Азаровым стили действия: импульсивный и управляемый (рефлексивно-волевой), которые в значительной степени отражают особенности формирования мотива. Под импульсивным стилем действия автор понимает склонность реализовывать ситуативные тенденции при минимальном обдумывании вариантов и последствий своих действий, а под рефлексивно-волевым – стиль, характеризующийся выраженной регуляцией действий, опосредуемых развернутым анализом возможных способов достижения цели.

Другими стилями мотивации могут быть особенности построения основания поступка (мотива) с опорой на свои возможности, усилия или же на обстоятельства, случай. Этот аспект мотивации рассмотрен Дж. Роттером в его концепции о внешнем и внутреннем локусе

контроля (внешнего и внутреннего контроля подкрепления). При внутреннем локусе контроля речь идет об убеждениях, касающихся собственной деятельности и того, насколько человек собственными усилиями может добиться желаемого. Несмотря на то что такие убеждения могут зависеть и от особенностей ситуации, Дж. Роттер указывает, что одно и то же подкрепляющее событие (желательное последствие действия) может вызывать у разных индивидов различные реакции.

В одном случае индивид считает, что достижение успеха зависит от него самого, в другом – от внешних обстоятельств или случайности. Это сказывается на уровне притязаний – индивиды с внутренним локусом контроля чаще выбирают легкие задания, а при обосновании своих действий они опираются чаще на потребность, чем на должностное, лучше просчитывают последствия и объект удовлетворения потребности.

Близка к концепции Дж. Роттера и концепция Р. Де Чармса, различающего два типа личности: «самобытная» и «пешка». Самобытная личность относится к своим действиям как к свободным, самостоятельным (в смысле принятия решения), «пешка» же видит себя как объект, подчиненный внешнему управлению и принуждению. Правда, автор пишет, что это различие относительно: в одних случаях, обстоятельствах индивид ощущает себя больше как самобытная личность, а в других – как пешка. Этот личностный аспект – гораздо более важный мотивационный фактор, чем реальные события, продолжает Р. Де Чармс. Если личность ощущает себя «самобытной», то для предсказания ее поведения это имеет большую значимость, чем любой другой объективный показатель принуждения. Напротив, если личность считает себя «пешкой», то ее поведение будет сильно зависеть от внешних факторов, хотя объективные данные свидетельствуют о ее свободе. «Самобытному» индивиду присущи сильное чувство личной причастности, ощущение, что локус сил, влияющих на его окружение, находится в нем самом. Обратная связь, подкрепляющая это ощущение, определяется теми изменениями в окружении, которые приписываются собственным действиям. В этом и состоит суть мощного мотивационного воздействия этого фактора на поведение. «Пешка» ощущает эти силы как неподвластные ему, как личностные силы других

людей. Из этого складывается чувство бессилия, подчиненности другим людям.

Значительное влияние на процесс мотивации при осуществлении руководства могут оказывать такие свойства личности, как властность или же боязнь ответственности. Их наличие может обуславливать стихийное формирование стиля руководства (авторитарного, демократического, либерального), существенной характеристикой которого является единоличное или групповое принятие решения о том, что, как и когда делать.

По данным Е. П. Ильина и Нгуэн Ки Тьюнга (1999), склонные к демократическому стилю руководства обладают большей полезависимостью, чем склонные к авторитарному и либеральному стилям, у «автократов» более выражена направленность на результат деятельности, а у «либералов» – на процесс деятельности. У «демократов» больше выражена склонность к альтруизму, а у «автократов» и «либералов» – к эгоизму. Стремление к власти явно больше у «автократов» и меньше всего – у «либералов».

Еще одна стилевая особенность процесса мотивации связана со стремлением субъектов к успеху или избеганию неудачи (Д. Макклелланд, Д. Аткинсон). Если человек ориентирован на успех, он не испытывает страха перед неудачей, а если ориентирован на избегание неудачи, то будет тщательнее взвешивать свои возможности, колебаться при принятии решения. Поскольку лица с мотивацией избегания неудачи боятся критики, они в качестве психологической защиты чаще, чем лица, стремящиеся к достижению успеха, мотивируют свои поступки с помощью декларируемой нравственности.

Возрастные особенности детей оказывают влияние на мотивацию. П. М. Якобсон показал, например, что готовность школьников подчиняться требованиям взрослых резко снижается от 4-го к 7-му классу, что свидетельствует о снижении роли внешнеорганизованной и увеличении роли внутреннеорганизованной мотивации. К сожалению, этот факт редко принимается во внимание как родителями, так и педагогами.

В ряде работ показаны этнические различия в мотивации, обусловленные как образом жизни, так и национальными традициями и характером. Сравнение американских и российских студентов, проведенное О. С. Дейнека, показало, что для первых «разумная

осторожность» при принятии решения более характерна. Американцы реже поступают на авось, лучше осознают стили поведения в ситуации риска, более дифференцированно относятся к риску принятия решения, рискуют более взвешенно.

Из сказанного выше о мотивации вытекает ряд следствий. Во-первых, рассматривая мотивацию как начало произвольного акта, нелогично говорить о произвольной и непроизвольной мотивации. Во-вторых, нет необходимости выделять «вырабатываемые в течение жизни мотивы», как это делают некоторые авторы. Мотивы всегда формируются в индивидуальной жизни человека, а не имеются в готовом виде уже при рождении. В-третьих, мотивы не могут действовать непроизвольно. В-четвертых, не может быть внешних и внутренних мотивов, о чем говорят многие авторы (как и внешней и внутренней мотивации, что постулируют некоторые психологи). Мотивы всегда внутренние в отличие от стимулов, вызывающих процесс мотивации, которые могут быть и внешними, и внутренними (интероцептивными). Когда же говорят о внешней мотивации и мотивах, то имеют в виду либо внешние воздействия других лиц, либо привлекательность каких-то объектов.

## 1.4. Мотивация и эффективность деятельности

Как уже говорилось, одной из характеристик мотива является его сила. Она влияет не только на уровень активности человека, но и на успешность выявления этой активности, в частности на эффективность деятельности. С силой мотива связана его устойчивость. Если она проявляется ситуативно, «здесь и сейчас», то говорят об упорстве; если устойчивость характеризует мотивационную установку, то говорят о настойчивости. Х. Хекхаузен показал, что сильномотивированные и мотивированные на успех склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени.

Исторически изучение этого вопроса началось в первой четверти XX в. в связи с исследованием влияния различной по силе стимуляции на уровень активности. При этом под мотивацией понималось всякое стимулирующее воздействие на активность человека и животных, вплоть до введения фармакологических препаратов. Было выявлено по различению двух яркостей, что чрезмерная стимуляция приводит к замедлению скорости научения. В эксперименте давалась задача, предполагавшая три уровня различения: предусматривались и три уровня стимуляции (мотивации): сильный, средний и слабый удары электрическим током как наказание за ошибку.

Результаты эксперимента показывают, что в каждом случае имеется оптимум силы тока (мотивации), при котором научение происходит быстрее всего. Важно также, что оптимум стимуляции зависит и от трудности задачи: чем она труднее, тем оптимум ближе к пороговой величине стимула. Следовательно, при сложной задаче нужна слабая мотивация, а при легкой – сильная.

Выявленные закономерности получили название закона Йеркса – Додсона, который приобрел широкую известность как за рубежом, так и среди отечественных психологов.

В справедливости этих рассуждений сомневаться не приходится, однако проблема состоит в том, что экспериментального подтверждения их очень мало. Все эксперименты сводятся к тому, чтобы создать условия, при которых человек захотел бы сделать нечто быстрее, лучше, но, какова была у него при этом сила мотива (потребности, стремления, желания), сказать нельзя, так как она не

измеряема напрямую, о ней можно судить только косвенно. Мы лишь предполагаем, что при усилении стимуляции (как правило, внешней, но лучше было бы – внутренней, исходящей от самого субъекта) увеличивается и сила мотива. В этом отношении и эксперименты Йеркса – Додсона не являются доказательством того, что речь в них идет о мотивах. Скорее всего эффективность научения менялась в связи с различным уровнем тревоги, страха перед наказанием.

И все же прежде всего практика подтверждает, что оптимум мотивации и силы мотива существует. Вот примеры, подтверждающие это.

В одном из исследований (Е. П. Ильин, В. В. Скробин и М. И. Семенов, 1967) школьникам давалось задание делать постукивающие движения кистью руки (фиксирувавшиеся на приборе), в одном случае – в быстром, но произвольном темпе, а в другом случае – как можно быстрее. Оказалось, что в значительном числе случаев при попытке постукивать максимально часто результаты оказывались хуже, чем при выполнении движений в свободном темпе. При этом чем младше были школьники, тем чаще это наблюдалось: в 12 – 13-летнем возрасте ухудшение было у 50 – 70 % учащихся, а в 17-летнем – только у 29 % учащихся.

Имеются наблюдения, что школьники, которые отвечали на экзаменах хуже обычного, – это лица со сверхсильной мотивацией, отличающиеся завышенной самооценкой и неадекватным уровнем притязаний. На экзаменах у них ярко проявляются признаки эмоциональной напряженности.

Надо отметить, что измерение силы мотива, т. е. по существу энергетической характеристики потребности, до сих пор встречает значительные трудности. Попытки определить напряженность органической потребности у животных делались многими учеными. Например, Н. Миллер судил о степени жажды животных по трем показателям: силе нажатия на рычаг, с помощью которого животное получает доступ к воде, количеству выпитой воды. Можно, конечно, и у человека для измерения силы органических потребностей использовать некоторые из этих показателей, однако это будут измерения постфактум. Желательно же во многих случаях знать силу потребности (и мотива) до ее удовлетворения, в частности для того, чтобы предупредить асоциальное, а подчас и противоправное поведение

человека. Кроме того, мешают объективному измерению, например, потребности в пище, ее вкус, привлекательность или непривлекательность. О сложности измерения силы социальных потребностей и говорить не приходится. В большинстве случаев исследователи вынуждены довольствоваться субъективными оценками силы потребности и мотива, выявляемыми с помощью различных опросников.

## 1.5. Мотивация профессиональной деятельности

Еще на заре человечества, когда слово «мотивация» еще не было «изобретено», его понимание уже было доступно первым руководителям. Однако тогда мотивирование было очень грубым и использовало два метода: **метод кнута и метод пряника** .

В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди не будут просить больше, а будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям остаться в живых. Эта система привела к рабству и феодализму.

Однако этот метод мотивации был обычным явлением в мире до конца XIX века.

Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у некоторых руководителей.

Постепенно, используя в основном эффективность, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обыкновенного рабочего класса в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Метод кнута и пряника малоэффективен в современных условиях, так как;

– во-первых, он не предполагает саморазвитие работника, увеличение производительности по собственной инициативе, повышение квалификации;

– во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более

материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таких уволится.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность труда.

**Решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него.**

Как пример возьмем ситуацию на предприятии «К...»:

С разрешения администрации менеджер по персоналу в качестве эксперимента установил для программистов дополнительно два 10 – минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть сотрудников резко снизилась, улучшилось моральное состояние персонала, а результаты работы сильно возросли. Когда впоследствии руководитель решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение менеджера по персоналу улучшило состояние дел в фирме.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Живя в современном мире и оглядываясь назад, мы можем видеть процесс эволюции системы мотивации, который начал переходить из метода кнута и пряника в качественно новое направление.

Мотивация помогает организациям и отдельным личностям достичь самых высоких результатов. Используется в качестве инструмента понимания человека. Помогает и вдохновляет людей направлять свое поведение и отдавать работе свои лучшие способности.

Каждому руководителю, занятому практической деятельностью, должно быть известно, что не существует простой и единой теории, которая бы помогла разобраться с мотивацией. Не существует универсального, «наилучшего способа» мотивировать людей на нужные действия и поступки. Не существует готового рецепта на все случаи жизни. Всегда признается важность реальных обстоятельств или непредвиденных случайностей в конкретной ситуации. Поэтому

невозможно однозначно ответить на вопрос: «Как мотивировать Иванова или Сидорова?». Все зависит от Иванова или Сидорова, их личности, их потребностей, работы, которую они выполняют, ситуации, нужд и многих других жизненных факторов.

Необходимо руководствоваться тем, что одна и та же цель может быть достигнута различными способами или мотивациями.

Люди различаются по своим потребностям и стремлениям, часто меняют их, поэтому, их мотивация меняется от ситуации к ситуации. Отсюда делался вывод: то, что может мотивировать одного человека, не мотивирует другого на работу, и то, что один человек считает поощрением, может совершенно не подействовать на другого, т. е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

## **1.6. Какое место занимает мотивация в трудовой деятельности работника?**

Самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех деятельности любой организации. Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками организации.

А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Сотрудники ожидают от своей организации не только получения соответствующей заработной платы, а гораздо большего удовлетворения их психологических потребностей. Они хотят, чтобы руководство наглядно показывало, что они хорошо выполняют возложенную на них работу. Они также желают получить удовлетворение: как от самого процесса работы, так и от успеха всей организации. Только довольные всем работники могут с высокой ответственностью относиться к работе своей организации. Только хорошо заинтересованные сотрудники могут внести существенный вклад в достижение организацией высоких результатов.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо прежде всего понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи и насколько он мотивирован для их выполнения.

Практически всю жизнь человека можно разделить на три основные составляющие: работа, сон и развлечения. Работа, как и другие составляющие, может занимать в жизни человека разное место. Следовательно, все вопросы, связанные с работой, имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания. Время, затрачиваемое человеком на нее, зависит от многих факторов, таких, как насколько сильно ему нравится выполняемая работа и что он

получает взамен. И вот здесь важную роль играет процесс мотивации работника к труду.

Мотив – это повод, причина, побуждение, необходимость действовать.

Мотивация – это топливо человеческой активности.

Мотивация – это не просто усиление позитивного настроения личности, но и снятие негативных моментов.

Мотивация – это сердцевина управления человеком, процесс воздействия на человека, с помощью которого руководитель побуждает сотрудников работать для достижения организационных целей; тем самым удовлетворяя их личные интересы, желания и потребности.

Проблемы мотивации работников организаций любых форм собственности, всегда были и остаются по сегодняшний день наиболее актуальными.

От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их деятельности.

Некоторые руководители уверены, что их действия по постановке целей, управлению организацией, выполнению различных заданий и соблюдению строгой дисциплины будут восприниматься сотрудниками как достойный пример и будут вдохновлять их на работу, отвечающую ожиданиям руководства. Но по истечении короткого промежутка времени руководители заметят, что их сотрудникам не будет хватать вдохновения, ответственности и желания делать больше необходимого минимума. Можно это заметить как: «Они делают не то, чего руководитель от них ждет, а то, за чем руководитель постоянно наблюдает».

Уменьшение руководством количества и качества прилагаемых усилий по мотивации сотрудников приведет к неудовлетворению служащими своей работой, менеджерами и организацией в целом, а отсюда работа не в полную силу, халатное отношение к своим обязанностям, прогулы и текучесть кадров.

Отсутствие энтузиазма в работе чаще всего наблюдается там, где имеется недостаток личного интереса в работе.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты.

Выкладываются полностью сотрудники лишь в том случае, если уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом вознаграждены. На этом уровне ценность для работников имеет не только материальное поощрение, но и моральное.

Работники испытывать чувство «партнерства» по отношению к организации и ее руководству. Им нужно понимать, как их личный вклад, успех связан с успехом организации. Они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно вкладывают в работу, найдет отражение в том вознаграждении, которое они получат от организации.

Задача руководителя заключается в мотивации рабочих, в предоставлении им возможности удовлетворить их личные потребности в процессе работы в обмен на их энергию, навыки и качественную работу. Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено. Получив продвижение по службе, завершив выполнение какого-то проекта, получив благодарность от коллег и прибавку к зарплате, люди обычно ощущают чувство удовлетворения.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно на практике их стремятся сочетать.

Мотивированные, заинтересованные люди отдают себя полностью для достижения результата. Они исполняют свою работу не только потому, что получают за это деньги, но и потому, что желают работать. Работа для них ? это важная составляющая их жизни, она вдохновляет людей и на другие важные дела.

Человек на одну и ту же работу может затратить разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполовину. Он может стремиться к работе, которая не требует приложения значительных усилий, а порой берется за сложную и трудную работу, предпочитает отказываться от ответственных решений, а может, наоборот, браться за принятие сложных и ответственных решений. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы.

Человек по-разному подходит к выполнению своих обязанностей, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать

с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками.

Важной особенностью профессиональной деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Еще очень часто встречаются люди, которые, приступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря его и отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно воздействует на доведение начатого дела до конца. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм для большинства работ выступает основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям спустя рукава, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Поэтому руководство организации должно стремиться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников нужные характеристики их поведения.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда – серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Руководитель должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы

квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду.

На мотивацию человека влияют многие факторы и существует огромное количество мотивационных теорий. Мне хотелось бы остановиться на одной из них ? двухфакторной модели Герцберга.

## 1.7. Основные теории мотивации профессиональной деятельности

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

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

1) физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

4) потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три – вторичные. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде

пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

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

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

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

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

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

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

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Первая группа факторов (гигиенические факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля над работой) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста) связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

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

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению же Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

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

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

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

1) руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

2) сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

3) сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;

4) сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

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

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

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

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

квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т. д.

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

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

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

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

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

развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По нашему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высших проблемных потребностей человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

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

- 1) задания, которые получает подчиненный;
- 2) качество выполнения задания;
- 3) время получения задания;
- 4) ожидаемое время выполнения задачи;
- 5) средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- 6) коллектив, в котором работает подчиненный;
- 7) инструкции, полученные подчиненными;
- 8) убеждение подчиненного в посильности задачи;
- 9) убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- 10) размер вознаграждения за проведенную работу;
- 11) уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

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

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

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

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

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

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

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

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение (см. Приложение, табл. 1).

Однако можно заметить, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории У», демократического стиля управления. Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией У», адаптированной прежде всего под Японию. «Теория А» в большей

степени характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z».

## **1.8. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении**

Ошибочно будет полагать, что приведенные выше мотивационные модели безупречны и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на А. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу (более подробно мы рассмотрим ее в отдельной главе) имеет следующие недостатки.

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

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

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

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и среди руководящих работников и что у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса

и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий, ставя работника в экстремальные условия.

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

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

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

Хотя модель МакКлелланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого

является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. МакКлелланда.

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

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

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

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

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию «Х» и теорию «У» Макгрегора. Многие из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х», а именно:

1) средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше;

2) ему не доставляет честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили;

3) он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации;

4) он от природы противится переменам;

5) он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

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

Теория «У» придерживается следующего взгляда на человека.

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории «Х», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории «У» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании

высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

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

Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

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

## **1.9. Мотивирование как процесс воздействия на профессиональную деятельность**

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование – сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется самомотивирование.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи оно решает, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий на человека приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также то, каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и образовательного и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Предприятия, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно на практике стремятся сочетать достоинства этих типов мотивирования.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей – все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или то, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одним из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

На что же в профессиональной деятельности человека оказывает воздействие мотивация? Это:

- 1) усилия;
- 2) старания;
- 3) настойчивость;

- 4) добросовестность;
- 5) нацеленность.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполсилы. Он может стремиться к работе полегче, а порой берется за сложную и трудную работу, способен выбирать решение попроще, а может браться за сложное решение. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затраты усилий при выполнении своей работы.

Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью профессиональной деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Еще очень часто встречаются люди, которые, приступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря его и отсутствие настойчивости способны привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно воздействует на доведение начатого дела до конца. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм для большинства работ выступает основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям спустя рукава, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Руководство организации поэтому должно стремиться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников нужные характеристики их поведения.

Направленность на результат как особенность профессиональной деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу, так как она дает ему удовлетворение

(моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей компании достичь ее целей. Для управления поэтому столь важно оценивать правильно направленность действий своего работника, но не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей.

Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять профессиональную деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей, становится очевидным. Интересен вопрос соотношения «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

В первом случае мотивацию именуют «внутренней», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию и т. д. В ином случае мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне. Такую мотивацию можно назвать «внешней». Здесь в этом качестве выступают процессы мотивирования (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т. п.).

В жизни нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Отсюда следует, что управление должно опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек, менее либо даже

слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последний оказывают влияние много других факторов, в частности квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т. д.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда – серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место, а ее решение отнюдь не является очевидным.

## **1.10. Основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности**

1. Любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других.

2. Людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны.

3. Каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен.

4. Любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

5. Важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы.

6. Каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе.

7. В достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии.

8. Хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание.

9. Сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации.

10. Любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции.

11. Самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника.

12. Сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения.

13. Всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны.

14. Сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности.

15. Каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Будучи руководителем, одновременно лидером и членом команды лидеров в своей организации, вы должны стремиться взять на себя полную ответственность за мотивацию и моральный дух вашего коллектива.

Ваша задача как лидера ? направить мотивацию членов вашей команды в нужное русло на благо всем. Вам необходимо, чтобы люди хотели делать то, что вы считаете нужным и когда вы считаете это нужным. Если вы добьетесь этого, вы и ваша команда будут готовы к большим делам.

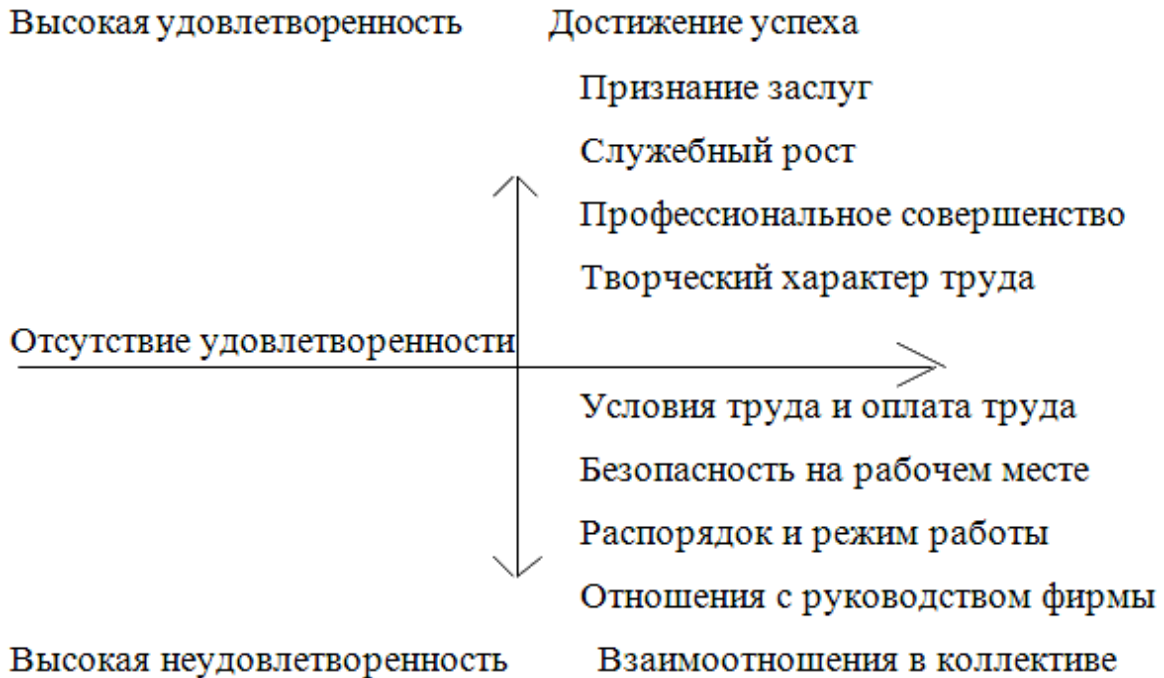
Способность побуждать людей к действию – это залог вашего успеха.

В своих взаимоотношениях с партнерами, со всеми, кто работает в вашей организации, вы должны руководствоваться золотым правилом: «Поступайте с людьми так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами», а также помнить, что инициатива принадлежит вам.

Мотивировать – значит дать человеку мотив или побуждение совершить то или иное действие. Этим вы стимулируете интерес человека к определенному действию.

Мотивация зависит от умения понимать людей, их потребности и желания (рис.1.1.).

Секрет мотивации – относиться к каждому человеку как к личности.



**Рис. 1.1. График Герцберга**

Мотивация – это воодушевление человека на действие, в котором он нуждается, но не способен приступить к нему или совершить самостоятельно.

Мотивируя человека что-то сделать, надо основываться на его скрытом внутреннем желании совершить это.

Манипуляция – это действие, основанное на обмане, побуждающее человека сделать что-либо, что он бы не сделал в других условиях, т. е. против его воли. Это негативная форма мотивации, она может улучшить текущую ситуацию на очень короткий период, но в долгосрочных планах дела пойдут хуже, проблема вернется, как только первоначальная мотивация исчезнет.

Манипулятивными действиями, негативными мотиваторами являются: обман, возмущение, гнев, отчаяние, страх, месть, жадность, тщеславие, самолюбие и предательство.

Манипулируя человеком, внушая ему, что сделать, мы создаем ложное побуждение к действию.

Инструментами, вызывающими действие определенных мотивов, являются стимулы.

У каждого руководителя возникает вопрос о различии мотивации и стимуляции в управлении персоналом.

Стимулирование принцип отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

В качестве стимулов выступают какие-то материальные блага, действия других людей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или то, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Из этого следует, что стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в сфере управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что для человека характерно наличие сложной системы потребностей, интересов, приоритетов и целей.

## Глава 2. Иерархия потребностей человека. Модель Маслоу

Ни одна из существующих теорий мотивации не оказывает такого влияния на мышление руководителей, как теория потребностей, разработанная крупным специалистом по мотивации Абрахамом Маслоу.

Теория Маслоу позволяет управленцам более полно понять стремления и мотивы поведения работника. Маслоу доказал, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Если раньше руководители мотивировали подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось в основном их потребностями низших уровней, то благодаря теории Маслоу стало очевидно, что существуют еще и нематериальные стимулы, заставляющие делать работников то, что нужно организации.

Маслоу выделил пять основных групп потребностей человека, которые находятся в динамической взаимосвязи и образуют иерархию (схема 1). Это можно изобразить в виде восходящих ступеней.

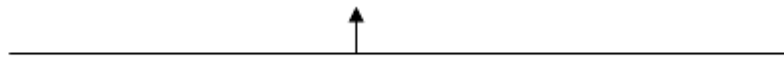
Потребности (самосовершенствование,  
самовыражения достижения,  
развитие личности)



Потребности в уважении (самоуважение, признание, успех, статус)



Социальные потребности (общественная жизнь, одобрение,  
принадлежность к группе,  
дружба и любовь)



Потребности в безопасности (уверенность в будущем,  
защита от опасности)



Физиологические потребности (пища, тепло, сон, отдых, одежда, жильё)

**Схема 1. Иерархия потребностей в мотивации человека в порядке их очередности**

В основу теории иерархии потребностей человека положена закономерность: при удовлетворении потребности одного уровня возникает потребность следующего, более высокого уровня. Удовлетворенная потребность перестает мотивировать.

Людям необходимо удовлетворять потребности в определенном порядке – когда удовлетворяется одна группа, на первый план поступает другая.

Человек редко достигает состояния полного удовлетворения, на протяжении всей жизни он чего-то желает.

Необходимо более подробно рассмотреть мотивационные группы.

## 2.1. Физиологические потребности

Потребности этой группы состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда их называют биологическими потребностями. Это потребности человека в пище, воде, тепле, сне, отдыхе, одежде, жилье и тому подобном, необходимые для выживания организма, поддержания и продолжения жизни. Применительно к рабочей среде они проявляются как потребность в заработной плате, благоприятных условиях труда, отпуске и т. п.

Высокий заработок обеспечивает достойное существование, например возможность жить в комфортабельной квартире, хорошо питаться, носить необходимую, удобную и модную одежду и т. д.

Для оплаты основных жизненных потребностей сотрудников необходимо мотивировать их долговременными выгодами, обеспечив ощутимым высоким доходом и достаточным вознаграждением, предоставлять им перерывы в работе, выходные и праздничные дни для восстановления сил.

Если у человека доминируют только эти потребности, вытеснив все остальное, то он мало интересуется смыслом и содержанием труда, а заботится в основном об увеличении своих доходов и улучшении условий труда.

Если человека лишить всего, то он будет в первую очередь стремиться удовлетворить свои физиологические потребности. В результате этого могут претерпеть изменения его взгляды на будущее.

Неудовлетворение человека может указать и на неудовлетворение потребностей более высокого уровня, чем уровень той потребности, на неудовлетворение которой работник жалуется. К примеру, когда человек думает, что он нуждается в отдыхе, на самом деле он может испытывать потребность в безопасности, а не в выходном или отпуске.

## **2.2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем**

Если человек имеет достаточные физиологические потребности, то у него сразу же появляются другие потребности, имеющие отношение к безопасности организма.

Эта группа ? одна из основных жизненных мотиваторов, она включает в себя и физическую (технику безопасности, охрану труда, улучшение условий труда и т. п.), и экономическую (социальная гарантированная занятость, социальное страхование в случае заболевания и по старости) безопасность. Удовлетворение потребностей данной группы обеспечивает человеку уверенность в будущем, отражает желание защитить себя от страданий, опасностей, болезней, травм, потерь или лишений. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантийной занятости, приобретения страхового полиса, пенсионного обеспечения, возможности хранения денег в банках, за счет создания страхового потенциала путем получения достойного образования.

Для тех, кто терпел серьезные лишения в какой-то значительный период жизни, эта потребность более насущна, чем для других.

Чтобы решить потребности работников в безопасности, работодателю необходимо:

- 1) создать работникам безопасные условия труда;
- 2) снабдить работников защитной одеждой;
- 3) установить специальное оборудование на рабочих местах;
- 4) обеспечить работников безопасными инструментами и приборами.

## **2.3. Социальные потребности (потребности принадлежности и причастности)**

После того как будут удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности, на передний план выходят социальные потребности.

В этой группе ? потребности в дружбе, любви, общении и эмоциональных связях друг с другом:

1) иметь друзей и коллег, общаться с людьми, которые оказывают внимание нам, разделяют наши радости и заботы;

2) быть членом коллектива и ощущать поддержку и сплоченность группы.

Все это выражается в стремлении к теплым отношениям с людьми, участию в совместных мероприятиях, создании формальных и неформальных групп. Если человек удовлетворен социальными потребностями, то он рассматривает свой труд как часть совместной деятельности. Работа является цементирующей средой для дружбы и товарищества.

Сокращение социальных взаимосвязей (рабочих контактов и неформальных дружеских отношений) часто ведет к неприятным эмоциональным переживаниям, возникновению комплекса неполноценности, самоощущению изгоя общества и т. п.

Для решения социальных потребностей работников руководство должно:

1) вдохновлять работников на создание групп и команд;

2) создавать условия и позволять одной и той же группе людей работать и отдыхать вместе, чтобы укрепить и облегчить их взаимоотношения;

3) позволять всем группам отличаться от других групп;

4) проводить встречи, совещания для обмена профессиональными вопросами, обсуждать интересные все дела и вносить вклад в решение профессиональных проблем.

## **2.4. Потребность в уважении (признании и самоутверждении)**

Когда будут удовлетворены потребности трех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении личностных потребностей. Потребности этой группы отражают желания людей быть сильными, компетентными, уверенными в себе и собственном положении, стремящимися к независимости и свободе. Сюда входят также потребности в престиже, репутации, служебно-профессиональном росте, лидерстве в коллективе, признании личных достижений, уважении со стороны окружающих.

Каждому человеку приятно ощущать свою незаменимость. Искусство управлять людьми – это умение дать понять каждому работнику, что его труд очень важен для общего успеха. Хорошая работа без признания приводит работника к разочарованию.

В команде человек испытывает удовольствие от своей собственной роли, чувствует себя комфортно, если ему предоставляются и адресуются заслуженные привилегии, отличающиеся от общей системы поощрений, за его личный вклад и достижения.

Наиболее объективное и стабильное самоуважение основывается на заслуженном уважении других, а не на внешней славе, известности или незаслуженной лести.

## **2.5. Потребность в самореализации (самовыражении)**

Это духовные потребности. Проявление этих потребностей опирается на удовлетворении всех предшествующих потребностей. Появляется новое неудовлетворение и новое беспокойство, пока человек не займется тем, что ему по душе, иначе он не обретет душевного равновесия. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.

Человек должен стать тем, кем он может быть. Каждый человек удивительно богат идеями, но его нужно в этом убедить.

Стремление человека к наиболее полному раскрытию себя, использованию своих знаний и умений, осуществлению собственных замыслов, реализации индивидуальных талантов и способностей, достижению всего желаемого, быть лучшим и чувствовать удовлетворенность своим положением в настоящее время бесспорно и признается всеми. Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

В этой группе проявляются самые лучшие, более индивидуальные, чем другие, стороны и способности людей.

Для эффективного управления людьми необходимо:

1) возложить на них персональную ответственность за выполнение производственных заданий;

2) дать им возможность проявить, реализовать себя, давая им своеобразную, оригинальную работу, требующую изобретательности, и при этом предоставить большую свободу в выборе средств достижения поставленных целей и решения задач.

Люди, которые испытывают потребность во власти и влиянии на других и даже равных по положению, мотивируются возможностью:

1) управлять и контролировать;

2) убеждать и влиять;

3) конкурировать;

4) лидировать;

5) достигать целей и задач.

Все это необходимо поддерживать похвалой за хорошую работу. Людям важно осознавать, что они работают хорошо и по-своему индивидуальны.

Важное значение для руководителей имеет факт, что все человеческие потребности располагаются в иерархическом порядке.

Потребности низшего уровня.

1. Физиологические потребности.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем.
3. Социальные потребности (потребности принадлежности и причастности).

4. Потребность в уважении (признании и самоутверждении).

Потребности высшего уровня.

5. Потребность в самореализации (самовыражении).

Во-первых, потребности низших уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, и только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Другими словами, человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться построить убежище. Сытого человека уже не привлечешь хлебом, хлеб интересует только тех, у кого его нет.

Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих.

Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменится, то и важнейшие потребности могут круто измениться. Например, в какой то момент работник может пожертвовать физиологической потребностью ради потребности в безопасности.

Когда работник, чьи потребности низшего уровня были удовлетворены, вдруг сталкивается с угрозой потери работы, его внимание немедленно переключается на нижайший уровень потребностей. Если руководитель пытается мотивировать работников, чьи потребности в безопасности (второй уровень) еще не удовлетворены, предлагая социальную награду (третий уровень), он не добьется желаемых целенаправленных результатов.

Если в данный момент сотрудника мотивируют в основном возможностью удовлетворения потребностей в безопасности, руководитель может быть уверен, что как только эти потребности будут удовлетворены, человек будет искать возможность удовлетворения своих социальных потребностей.

Человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей.

Если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там не до тех пор, когда эти потребности будут полностью удовлетворены, а когда эти потребности будут достаточно удовлетворены.

Надо учитывать, что потребности низшего уровня формируют тот фундамент, на котором сроятся потребности высшего уровня. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у руководителя имеется шанс добиться успеха, мотивируя работников через удовлетворение потребностей высшего уровня. Для того чтобы более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Ключевым моментом в концепции, иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух или более уровнях потребностей.

Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так:

- 1) физиологические – 85 %;
- 2) безопасность и защита – 70 %;
- 3) любовь и принадлежность – 50 %;
- 4) самоуважение – 40 %;
- 5) самоактуализация – 10 %.

Однако эта иерархическая структура не всегда является жесткой. Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок, на самом деле эта

иерархия далеко не такая „жесткая“. Правда, что для большинства людей их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как представлено. Однако есть и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь.

С точки зрения Маслоу мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда.

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы.

К первой относятся те, кто стремиться к власти ради властвования.

Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Придается особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому считается, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой – давать возможность им удовлетворять ее.

Люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к принятию на себя ответственности и довольно большого риска.

Развитая потребность во власти часто ассоциируется с достижением высоких уровней в организационной иерархии. Те, кто обладает этой потребностью, имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной лестнице.

## 2.6. Оценка самоактуализации

Отсутствие адекватного инструмента оценки для измерения самоактуализации изначально пресекло любые попытки сделать валидными основные утверждения Маслоу. Однако разработка «Опросника личностной ориентации» (РОІ) дала исследователям возможность измерить ценности и поведение, связанные с самоактуализацией. Это опросник самоотчета, разработанный для оценки различных характеристик самоактуализации в соответствии с концепцией Маслоу. Он состоит из 150 утверждений вынужденного выбора. Из каждой пары утверждений респондент должен выбрать то, которое лучше его характеризует.

РОІ состоит из двух основных шкал и десяти субшкал.

Первая основная шкала измеряет то, в какой степени человек является направленным на себя, а не направленным на других в поисках ценностей и смысла жизни (характеристика: автономность, самостоятельность, свобода – зависимость, потребность в одобрении и приятии).

Вторая основная шкала называется «компетентность во времени». Она измеряет то, в какой степени человек живет в настоящем, а не концентрируется на прошлом или будущем.

Десять дополнительных субшкал предназначены для измерения важных элементов самоактуализации: ценности самоактуализации, экзистенциальности, эмоциональной реактивности, спонтанности, заботы о своих интересах, самопритягивания, притягивания агрессии, способности к близким отношениям.

РОІ также имеет встроенную шкалу определения лжи.

Многочисленные исследования позволяют считать валидность РОІ доказанной.

Единственным серьезным ограничением для использования РОІ, имеющего 150 пунктов, в исследовательских целях является его длина. Джоунс и Крендалл (Jones, Crandall, 1986) разработали краткий индекс самоактуализации. Шкала состоит из 15 пунктов.

1. Я не стыжусь ни одной из своих эмоций.
2. Я чувствую, что должен делать то, чего ждут от меня другие (N).
3. Я верю, что люди по существу хорошие и им можно доверять.

4. Я могу сердиться на тех, кого люблю.
5. Всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю (N).
6. Я не принимаю свои слабости (N).
7. Мне могут нравиться люди, которых я могу не одобрять.
8. Я боюсь неудач (N).
9. Я стараюсь не анализировать и не упрощать сложные сферы (N).
10. Лучше быть самим собой, чем популярным.
11. В моей жизни нет того, чему бы я особо себя посвятил (N).
12. Я могу выразить мои чувства, даже если это приведет к нежелательным последствиям.
13. Я не обязан помогать другим (N).
14. Я устал от неадекватности (N).
15. Меня любят, потому что я люблю.

Респонденты отвечают на каждое утверждение, используя 4-х значную шкалу:

- 1) не согласен;
- 2) не согласен отчасти;
- 3) согласен отчасти;
- 4) согласен.

Значок (N), следующий за утверждением, обозначает, что при подсчете общих значений оценка по этому пункту будет инверсной ( $1 = 4$ ,  $2 = 3$ ,  $3 = 2$ ,  $4 = 1$ ). Чем выше общее значение, тем более самоактуализированным считается респондент.

Проведя исследования с участием нескольких сотен студентов колледжа, Джоунс и Крендалл обнаружили, что значения индекса самоактуализации положительно коррелируют со всеми значениями гораздо более длинного ROI ( $r = + 0, 67$ ) и с измеренными величинами самоуважения и «рационального поведения и убеждений». Шкала имеет определенную надежность и не восприимчива к выбору ответов «социальной желательности». Также было показано, что студенты колледжа, принимавшие участие в тренировках уверенности в себе, значительно повысили степень самоактуализации, измеряемую по шкале.

#### ***Характеристики самоактуализирующихся людей.***

1. Более эффективное восприятие реальности.
2. Приятие себя, других и природы (принять себя такими, какими они есть).

3. Непосредственность, простота и естественность.
4. Центрированность на проблеме.
5. Независимость: потребность в уединении.
6. Автономия: независимость от культуры и окружения.
7. Свежесть восприятия.
8. Вершинные, или мистические, переживания (моменты сильного волнения или высокого напряжения, а также моменты расслабления, умиротворения, блаженства и спокойствия).
9. Общественный интерес.
10. Глубокие межличностные отношения.
11. Демократичный характер (отсутствие предубеждений).
12. Разграничение средств и целей.
13. Философское чувство юмора (доброжелательный юмор).
14. Креативность (способность к творчеству).
15. Соппротивление окультуриванию (находятся в гармонии со своей культурой, сохраняя определенную внутреннюю независимость от нее).

С точки зрения гуманистической психологии только сами люди ответственны за выбор, который они делают. Это не означает, что, если людям дана свобода выбора, они непременно будут действовать в своих собственных интересах. Свобода выбора не гарантирует правильности выбора. Основным принципом этого направления является модель ответственного человека, свободно делающего выбор среди предоставляемых возможностей.

## **Глава 3. Методы повышения мотивации**

Неконкретные требования, такие как «делайте лучше», «улучшайте свою работу», «проявляйте усердие», не мотивируют. Получив требования к соответствию конкретным стандартам качества, сроки исполнения задач, работник будет точно знать, чего ожидают от него и в какой срок работу выполнить. Это также используется как фактор мотивации. Часто люди начинают работать плохо потому, что им надоедает однообразная работа. Одним из весьма важных факторов усиления трудовой мотивации является стимулирование интереса к работе.

## **3.1. Варианты, которые мотивируют интерес к выполняемой работе**

Время от времени в течение рабочей смены работникам нужно разрешать переходить от одной работы к другой, выполнять различные функции. Выполнение шести разных работ в день мотивирует сильнее, чем исполнение одной и той же работы на протяжении всего дня.

В случае, когда требуется организовать людей выполнять работу, нужно увлечь и объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Рабочим группам давать возможность самим планировать, контролировать качество, давать заявки на материалы и согласовывать между собой, кто, что, сколько времени будет делать, чтобы достичь согласованных производственных задач. Группы таким образом берут на себя ответственность за планирование работы и качество продукции, которую создают. В этом случае работники испытывают большую удовлетворенность и, следовательно, будут более мотивированы на работу. Эффективность и качество работы таких групп улучшается.

Предоставлять право работникам обсуждать и комментировать изменения, которые влияют на работу и персонал организации.

Осуществлять над рабочими группами такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Подробно, в деталях объяснять людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми знаниями. Желательно организовать соревнование за лучший результат. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Системы мотивирования персонала могут быть очень эффективными, чтобы побудить сотрудников к дополнительным усилиям, и поэтому их необходимо рассмотреть подробнее.

## **3.2. Выполняется лучше всего то, что вознаграждается**

Для эмоциональной и психологической полноты существования все люди нуждаются во внимании и в личном признании другими людьми.

Все то, что выполняется сотрудниками, отражает те вознаграждения, которые сопровождают работу в данное время от эпизода к эпизоду.

Если качество работы работников не улучшается, значит, недостаточно и не эффективно действует подкрепление (вознаграждение), которое они получают.

Мотивация поощрением ? это все, что ваши люди воспринимают как желаемое. Все, от простой устной похвалы до денежных выплат, можно использовать в качестве вознаграждения.

### **1. Деньги как мотиватор.**

Все то, что выполняется сотрудниками, отражает те вознаграждения, которые сопровождают работу в данное время от эпизода к эпизоду. Если качество работы работников не улучшается, значит, недостаточно и не эффективно действует подкрепление (вознаграждение), которое они получают.

Каждая качественная работа должна быть вознаграждена:

- 1) соответствующей высокой заработной платой;
- 2) дополнительными официальными надбавками к зарплате по стажу работы;
- 3) индивидуальными бонусами.

Деньги имеют важное значение для большинства служащих как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако руководители оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Большинство работников расценивают получаемые ими за работу деньги (неважно, получают они их в виде зарплаты или премии) как справедливый обмен на труд, который они отдают своей организации.

Если зарплата сотрудников будет соответствовать их запросам, то повышение зарплаты, особенно незначительное, практически не будет влиять на мотивацию.

Деньги лишь предотвращают неудовлетворение и не являются мотиватором.

Руководителю необходимо помнить правила использования денег в качестве мотиватора.

Почти каждого сотрудника можно мотивировать (в определенное время) желанием получить деньги.

Деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения сотрудника.

Сотрудников интересует не количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими сотрудниками.

Существует большое количество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег. В таких случаях руководитель должен искать более подходящие пути удовлетворения потребностей сотрудников.

2. Не хлебом единым жив человек. Доброе слово и внимание.

Важно помнить, что люди работают не только ради хлеба насущного. Перспектива получения одобрения многими людьми воспринимается как стимулятор проявления усилий и оказывается даже важнее денег.

Все хотят услышать слова одобрений, когда знают, что добросовестно трудились и заслужили их.

Даже в отсутствие выдающихся достижений или заметного вклада в общее дело каждый работник заслуживает похвалы – просто как эффективный член коллектива.

Иногда, не каждый день, но иногда, надо благодарить работника или весь коллектив просто за то, что они пришли на работу. Важно помнить, что похвалить сотрудников за достигнутый ими прогресс в продвижении к цели важнее, чем похвалить их, когда цель будет в конце концов достигнута.

Сегодня при мотивировании сотрудников компании применяются не только материальные, но и нематериальные методы вознаграждения.

Но некоторые руководители считают, что при невозможности поощрить своих сотрудников материально они больше не имеют вариантов мотивировать их на добросовестную работу.

Руководителю важно знать: люди никогда не работали бы в его организации, если бы делали это только ради денег.

Ценность поощрения часто кроется не в самой награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели.

Основной способ положительного признания – это слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Это самая важная и сильная мотивация человека. Искренние слова благодарности способны творить чудеса с моральным состоянием человека. Другие знаки отличия и ценные подарки могут использоваться как дополнения к ним. Об этом великолепном способе мотивации работников часто забывают руководители. При ее отсутствии человек может даже умышленно вести себя раздраженно и резко на любое событие.

Для эмоциональной и психологической полноты существования все люди нуждаются во внимании и в личном признании другими людьми.

Руководитель должен использовать любую возможность для выражения своим сотрудникам признания – даже за затраченные ими усилия.

3. «Зачаровывающие» слова – мотиваторы.

Словесная оценка положительного признания (таблица 3.1.).

**Таблица 3.1. Варианты благодарностей и похвалы за хорошую работу**

|  |  |  |
|--|--|--|
| Благодарю вас                            | Колоссально                            | Совершенно                                   |
| Были уверены, что не подведёте нас       | Как вам удалось сделать так хорошо     | Работаете с высокой степенью ответственности |
| Блестяще как всегда                      | Мы Вас очень любим                     | Так держать                                  |
| Большая работа                           | Мне это нравится                       | То, что нужно                                |
| Браво                                    | Молодец                                | Трудно поверить                              |
| Безукоризненное исполнение               | Не нахожу слов для благодарности       | Такой молодец                                |
| Вы гений                                 | Намного лучше                          |  |
| Великолепная работа                      | Не вздумайте когда-нибудь покинуть нас |  |
| Великолепно сделано                      | Настоящее золото                       |  |
| Вы фантастичны                           | Нереальная работа                      |  |
| Вы это делаете хорошо                    | Наше сокровище                         |  |
| Вы нас удивили                           | Не вероятно, но факт на лицо           |  |
| Внесли значительный вклад                | Ну, вы и решать                        | Ударный труд                                 |
| Впечатляюще                              | Наилучшее достижение                   | Уникально                                    |
| Высший класс                             | Наилучшие результаты                   | Усердны                                      |
| Высшая оценка                            | Оригинально                            |  |
| Вы заслуживаете того, чтобы вас поощрить | Очень профессионально                  | Фантастика                                   |
| Восторгаюсь вами                         | Очень искусно                          |  |
| В самое яблочко                          | Ориентированы на успех                 | Хорошо сделано                               |
| Волшебство                               | Отлично поработали                     | Хорошо смотрится                             |
| Вы Ас                                    | Ответственное отношение                | Хорошо поработали                            |
| Вы вынуждаете нас гордиться вами         | Открыли новый стиль                    | Хорошая работа                               |
| Вы всегда удивляете нас                  | Потрясающе                             | Хорошо работать с вами                       |

|  |                                     |                                    |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| Вы с лёгкостью преодолеваете любые препятствия | Поздравляю                          | Чемпионы                           |
| Вы - чудесны                                   | Первоклассная работа                | Чистая работа                      |
| Вы ответственный работник                      | Поразили цель                       | Что бы мы делали без вас           |
| Вы наше чудо                                   | Поразительно                        | Чувствуется разница                |
| Гарантированная работа                         | Просто супер                        | Чудеса                             |
| Грандиозно                                     | Профессионально                     | Это заставляет нас сверкать        |
| Доказали, что можете                           | Прекрасно                           | Это то, что требовалось            |
| Единственный в своём роде                      | Приятная работа                     | Я горжусь вами                     |
| За что берётесь, доводите дело до конца        | Прямое попадание в десятку          | Я рад, что вы у меня в команде     |
| Именно то, что хотел                           | Самостоятельны при принятии решений | Я очень ценю вашу исполнительность |
| Индивидуальны                                  | Спасибо за сверхработу              | Яркая звезда                       |
| Как раз то, что мы хотели                      | Совершенство                        |                                    |
| Классическое исполнение                        | Самый надёжный                      |                                    |
| Квалифицированный работник                     |                                     |                                    |

Недооценка моральной силы главного «спасибо» ведет к тому, что некоторые работники, привыкшие к денежным премиям и подаркам, воспринимают благодарность как личное оскорбление.

#### 4. Нематериальные способы поощрения.

Подкрепить слова благодарности возможно множественными способами (таблица 3.2.).

#### **Таблица 3.2. Способы благодарности**

|  |  |
|--|--|
| Благодарственное письмо (копия письма подшивается в личное дело)                                   | Предложение провести презентацию работы                                  |
| Благоприятные рабочие условия  | Программа саморазвития   |
| Возможность войти в прибыльное дело  | Перспектива приобретения нового опыта                                    |
| Вознаграждение особым сервисом. Небольшой торжественный обед. Приглашение на кофе                  | Повышение в должности, продвижение по службе                             |
| Вручение литературного издания   | Поздравление сотрудников со знаменательными датами в их жизни и работе.  |
| Именные карточки на униформе   | Помещение фотографии на Доску почёта                                     |
| Интересная и напряженная непостоянная работа   | Представление к званию «Лучший по профессии», «Лучший работник месяца»   |
| Комплименты  | Продление перерыва в работе  |
| Награждение правительственными наградами за особые трудовые заслуги перед обществом и государством | Предоставление свободного от работы времени                              |
| Нагрудный знак   | Публикация в СМИ (радио, газеты, журналы, стенды и др).                  |
| Награждение почётной грамотой  | Улыбка   |
| Награждение отраслевыми почетными званиями   | Увлекательный проект   |
| Небольшой подарок, например ручка  | Увеличение доли свободного времени                                       |
| Некоторая свобода принятия решений, как работать   | Уважение в других организациях, с которыми сотрудничает ваша организация |
| Обращение к сотруднику за консультацией  | Усиление личного положения или власти в организации                      |
| Отпуск в желаемое для работника время  | Чувство нужности и уважения в своей организации                          |
| Оплачиваемый отгул   | Шоколад  |

Вам представлены некоторые из них:

- 1) страхование жизни от несчастных случаев;
- 2) проведение лечения;
- 3) предоставление жилья, одежды;
- 4) оплаченное питание;
- 5) скидки для сотрудников в магазинах компании;
- 6) загородные выезды для служащих и их семей;

- 7) возможность для развлечений, занятий спортом;
- 8) торжественные собрания, посвященные достигнутым успехам;
- 9) внесение большей гибкости в распорядок работы;
- 10) предоставление большей самостоятельности в принятии решений.

Перспектива приобретения нового опыта;

11) поручение работнику в присутствии руководителя доложить вышестоящему руководителю тот или иной вопрос;

12) поручение выступить с ответным докладом или сообщением на совещании, в административных и общественных организациях вышестоящего уровня;

13) выдвижение в резерв на вышестоящую должность;

14) проведение дополнительных бесед с подчиненными с целью усиления внимания к организаторской, административной и социальной деятельности;

15) раскрыть перед работником перспективы развития вашей организации и в связи с этим перспективы его служебного роста;

16) официальное поручение почетных заданий: представительство за рубежом, включение в состав делегаций и тому подобное, в особенности если эти задания находятся на контроле в вышестоящих инстанциях;

17) личная публичная похвала деятельности нижестоящего руководителя в присутствии коллег на совещаниях и во время деловых встреч.

Считается лучшим с точки зрения менеджмента, если руководитель будет использовать сразу три вида поощрения.

Эти списки далеко не исчерпаны. Проявив фантазию, можно найти новые и привлекательные способы признания и вознаграждения тех, кто достиг трудных, но возможных целей.

### 3.3. Золотые правила

Мотивация является ключом к поведению человека. Не только внешняя среда и ситуация определяют состояние личности, но и ее внутренние причины. Вот несколько правил, которые помогут в управлении мотивацией.

Первое правило: положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

Второе правило: подкрепление должно быть конкретным и безотлагательным (чем меньше временной интервал, тем больше эффект).

Третье правило: непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Четвертое правило: проявите искреннее внимание к окружающим.

Пятое правило: дайте людям почувствовать себя победителями.

Шестое правило: выделяйте промежуточные цели и поощряйте их достижения.

Седьмое правило: дайте людям чувство свободы действий, возможность контролировать ситуацию.

Восьмое правило: терпеливо создавайте установку на сотрудничество, добивайтесь сначала маленьких уступок.

Девятое правило: не ущемляйте самоуважение других, предоставьте им возможность «сохранить лицо».

Десятое правило: большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

Одиннадцатое правило: разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

### **3.4. Примеры из практики. Эффективность доказана!**

Смею предложить вашему вниманию несколько практических руководств, которые с успехом применялись в практике служб персонала различных российских организаций.

#### **Все новое – хорошо забытое старое**

Вы спросите, что может быть непонятного в финансовой мотивации? Бесплатно только птички поют. Вы правы, тут все ясно как Божий день. Но вот об интересных способах применения денежного вознаграждения на практике и финансовой политике отдельных организаций мы все-таки хотели бы упомянуть.

Главный бухгалтер – человек, уважаемый на любом предприятии, начиная от индустриальных монстров и заканчивая небольшой частной фирмой. Для рабочих старой закалки повышение заработной платы и «неожиданная» выплата законных премиальных – дело рук исключительно главбуха. В его руках финансовая стабильность и светлое будущее простых российских семей. «Главбух – всегда прав!» – так гласит надпись на недавнем, очень модном в бухгалтерии настольном календаре. Но, несмотря на все свое «божественное» происхождение, подчас финансовым работникам в случае разногласия достаются и все шишки...

На одной дистрибьюторской отечественной фирме (назовем ее «Альфа», дабы не смутить участников истории) начало каждого месяца провоцировалось громкими скандалами, инициаторами которых были недовольные менеджеры, занимающиеся непосредственно реализацией продукции в розничной сети. Кто-то упрекал финансистов в нечестности расчета, кто-то – в симпатии к определенным рабочим, кто-то кричал о прикарманивании «кровно заработанных». Весь процесс обращался в неисчисляемые письменные и устные жалобы в адрес генерального директора. «Генерал», как мог, умирал непокорный люд, собирал собрания трудового коллектива, где финансовый директор выступал в защиту отдельных трудолюбивых персон и критиковал некоторых лоботрясов, приводил цитаты из расчетных ведомостей и кивал на законодательство. Народ успокаивался и с миром расходился.

Но вот наступало 5-е число нового месяца, и снова вспыхивали народные смуты. Надо было что-то делать.

Первым, что пришло в голову финансовой службе, было введение «конвертной» оплаты. По задумке руководства, каждый менеджер получал в конверте аккуратно запечатанные причитающиеся наличные и с довольным видом покидал комнату бухгалтера-кассира. Но в первый же месяц эта затея с треском провалилась... То ли вид некоторых сотрудников был чересчур довольным, то ли ради забавы некоторые смутьяны «набавляли» себе тысячу-другую незаконно нажитых, то ли элементарная утечка информации, но что-то дало повод к революционным процессам в среде рабочего класса.

Долго это не могло продолжаться, и руководителем фирмы перед высшими менеджерами была поставлена цель – придумать способ побороть эту пагубную традицию внутри коллектива. Среди всех поступивших предложений выделялось одно достаточно интересное.

«Все новое – это хорошо забытое старое», – гласит народная мудрость. Принцип социалистического соревнования был выбран в качестве метода борьбы с людским недовольством. Используя современные технологии и навыки системного администратора, в интранете организации появилась новая статистическая программа – «Герой соцтруда» (в юморе программистам не откажешь).

Каждый сотрудник ООО «Альфы» мог наглядно увидеть объем реализованной за день продукции, количество новых привлеченных клиентов, сумму затраченных средств на услуги мобильной связи, GSM и ремонт автосредств, а также узнать о трафике использованных им услуг Интернет.

Вся представленная информация была прозрачна и доступна любому менеджеру фирмы. Любой удачный шаг менеджера премировался, часть сэкономленных средств включалась в премиальные выплаты, а по результатам месяца ударников труда ожидала достойная награда. Результат превзошел все ожидания! В первый же месяц в адрес руководства не поступило ни одной жалобы на бухгалтерию или просьбы о пересчете заработной платы. Единственной недовольной душой был человек, далекий от оргтехнических премудростей, но после вразумительных разъяснений по предмету правильного использования программного продукта конфликт был исчерпан. Более того, число менеджеров-продавцов было

пополнено некоторыми сугубо офисными сотрудниками, проявившими себя на почве активного привлечения новых клиентов, за что бухгалтерией полагалась премиальная выплата. Организационные затраты были снижены, а менеджеры стали более активными. Общая прибыль предприятия на 3-й месяц внедрения программы возросла на 19, 6 %, что, согласитесь, результат весьма ощутимый. Такой оригинальный синтез опыта и современных технологий послужил не только путем выхода из конфликтной ситуации, но и мощным мотивационным инструментом.

Конечно, использование данного метода невозможно в организациях, лишенных развитой автоматизированной сети, но, как правило, это небольшие предприятия, и в их случае будет актуальным использование специальных стендов, установленных в самых посещаемых сотрудниками местах – проходной, курилке, приемной директора и т. п. (исключая, естественно, туалеты).

Еще одним примером, казалось бы, ясного в использовании финансового мотивационного фактора на предприятиях с небольшой численностью послужит нижеописанный прием.

#### **«Бонус признания»**

Сколько раз мы заглядывались на витрины фирменных магазинов мечтая занять в своей собственности тот или иной образец видео – или оргтехники, накинуть модную «шмотку» или «поднять» реальный аппарат сотовой связи. И воодушевленные романтическими материальными мечтами, бывало, начинали «откладывать» в кубышку часть месячного дохода, рассчитывая через n-ный промежуток времени придти с необходимой суммой и купить столь недостающую в хозяйстве вещь. Откладывать откладывали, но вот высиживать не успевали. Кто давал себе слабость в ежедневных удовольствиях, кто пытался покорить фортуна в игровых заведениях, а кто просто удачно «встретился» со школьными друзьями. Финал один для всех – разбитый фарфоровый поросенок и разлетевшаяся на еще более мелкие звенящие осколки розовая мечта. Где же сила воли, когда она так нужна?

Но вот какой интересный способ накопления и, как оказалось, вместе с тем достаточно эффективный способ мотивации был внедрен на одном из кондитерских цехов города Твери самими рабочими. У них это называлось «кассой взаимовыручки».

У директора небольшой пекарни «Доброе утро» Михаила Рогожина работали две смены – утренняя и вечерняя. Ничем особенным они не отличались, средний возраст пекарей в бригадах был практически одинаковым, единственно что, по утверждению директора, отличался конечный продукт. Хлеб утренней смены был более воздушным и не скисал при хранении. Пекари говорят, чем человек добрее, тем и хлеб вкуснее. Тогда была поставлена задача о перенятии опыта одной смены у другой, решили поменяться составом 50/50. Бригадир утренней смены стал возражать, ссылаясь на то, что у них уже есть свои устоявшиеся методы работы, к тому же за все время они друг другу притерлись и у них существует «финансовая обязанность» друг перед другом.

Заинтересовавшись еще одной, кроме уплаты установленных законодательством налоговых отчислений, финансовой обязанностью подчиненных, г-н Рогожкин решил узнать об этом поподробнее.

Как оказалось, у смены повелась традиция – день выплаты заработной платы предполагал, что каждый из четырех работников бригады жертвует 5 % полученной суммы в «кассу взаимовыручки» и этот куш поочередно достается одному из участников «внебюджетного фонда». Казалось бы, все так просто – 15%-ная надбавка к заработной плате три раза в год. Да, действительно просто. Но данным методом заинтересовалась одна из производственно-коммерческих фирм города. Доработав забытое в летах «ноу-хау», HR-менеджер получил отличное «бюджетное» мотивационное средство, которое получило рабочее название «Бонус признания». В чем же его прелесть и как он работает?

Минуту терпения, господа!..

Как известно из толстых заморских учебников по основам менеджмента, часть полученной прибыли должна идти на дальнейшее развитие бизнеса. Мотивация сотрудников, их трудовой настрой, заинтересованность в производственном процессе – не это ли самая главная забота любой организации? «Да», – решило руководство одной из сетей розничной торговли и поставило на вооружение оговоренное выше ноу-хау.

К счастью работников фирмы, их заработанная плата осталась неприкосновенной. Необходимые финансовые средства на формирование «Бонуса признания» поступали из статьи прибылей. И в конце квартала в общей копилке формировалась вполне приемлемая

сумма для материального поощрения лучших сотрудников и рабочих фирмы.

Представитель кадрового департамента связывался с директорами филиалов торговой сети, которые, зная о бедах и потребностях вверенных им подчиненных, предлагали одного из своих работников поощрить определенной суммой. Вся информация стекалась в кадровый департамент, где происходило распределение накопленного непосильным трудом «Бонуса признания». Я думаю, не стоит передавать чувства рабочего, в руки которого попадал конверт со столь необходимыми в хозяйстве рублями.

### **Свобода действий – основа креатива**

Мы живем с вами в динамичном, бешеном мире, где один год приравнивается к вечности, а день – к целой жизни. Столь «сверхзвуковой» ритм создает сам человек посредством внедрения в свою жизнь новых коммуникативных технологий, правил и норм обработки и анализа поступающей информации, общего научно-технического прогресса. Подумать только, насколько различны представления о слове «недавно» с литературными классиками недалекого XX в.; как увеличился ритмичный ряд современной музыки; насколько быстро что-то новое становится в наших глазах музейным экспонатом!

Повлияло ли это на нас с вами, на наши привычки, традиции, жизненные взгляды? Безусловно. Чувство независимости, которое так активно прививали российскому человеку, дает о себе знать. Свобода брызжет из нас как бахчисарайский фонтан. Мы захотели свободы в жизни, в общении, в мыслях и, конечно, на работе.

Восьмичасовой день стал утомителен для многих. В то время когда все так стремительно развивается за пределом офиса, сотрудники вынуждены сидеть в четырех стенах. К тому же напряженная криминогенная обстановка заставляет родителей дополнительно беспокоиться о своих детях, а детей – о родителях. Просто замкнутый круг.

Продолжительный рабочий день уже не привлекает многих людей, чья работа связана с интеллектуальным трудом, ну а для человека творческого он просто невыносим. Прошу заметить господ управляющих, что подавляющее число ученых прошлого практически не имели рабочего стола, а лучшие гениальные мысли, принесшие

человечеству столь колоссальный размах в развитии, приходили светилам науки либо за пешей прогулкой, либо под теплым одеялом...

Поняв и приняв сложившуюся ситуацию, некоторые топ-менеджеры российских компаний ставят перед службой персонала задачи по оптимизации рабочего времени специалистов, не связанных с прямым производством, вводят свободный график и переходят на сдельную оплату труда. Кроме всего прочего, данная кадровая стратегия приносит неплохую экономию. Прежде всего на занимаемой площади офиса, на компьютерных местах (большинство такого рабочего контингента имеет персональный компьютер у себя дома).

По мнению Вероники Симбирцевой из рекламного агентства «Шестое чувство», перед их фирмой стояла большая проблема выбора офисной площади – цены довольно высокие, коммунальные платежи обременяют предприятие. Немного поразмыслив, приняли решение четверым менеджерам и дизайнеру предоставить свободный график рабочего дня, и присутствовать в офисе лишь при необходимости.

«Сначала это было не совсем удобно, скорее всего с психологической точки зрения, – говорит Вероника, – как-то было не по себе сидеть в маленькой комнате с бухгалтером и секретарем, но спустя некоторое время мы свыклись с этим и подумываем вообще отказаться от офиса, ограничив себя электронным представительством в Интернете и присутствием в информационной службе».

Действительно, для агентств, занимающихся планированием рекламных и PR-акций, оказанием услуг по разработке фирменного стиля и рекламных графических «линеек», это очень выгодно. Экономия за счет снижения арендуемой площади и снижения коммунальных затрат у РА «Шестое чувство» в среднем в месяц составляет 700—950 долларов, что для небольшого предприятия весьма заметно.

Кроме того, по уверениям госпожи Симбирцевой, качественные показатели «конечного продукта» фирмы также улучшились. Это обусловлено тем, что в более спокойной домашней обстановке появляются дополнительные возможности подумать над решением поставленных задач, найти оригинальные и конкурентоспособные подходы к возникающим проблемам.

«За последние месяцы значительно поднялся престиж нашего агентства в глазах нетрудоустроенных специалистов. Все хотят

получить работу ближе к дому, а желательно в нем самом. Все ценят свое свободное время, которое сейчас можно провести с большой пользой и интересом для себя и, следовательно, получить новые впечатления, которые благотворно сказываются на креативном процессе, а для нас он является ключевым. Конечно, я понимаю, что добрая половина претендентов – люди, ищущие „халявы“, и нам нужно быть предельно внимательными при выборе будущих сотрудников, но в любом случае я надеюсь на благоприятный исход», – отметила Вероника Симбирцева.

Вот такой оригинальный способ мотивации был изобретен в одной российской компании. Я согласен с теми, кто будет возражать в широком применении данного примера на практике, но все же поинтересоваться или даже провести небольшой эксперимент с вашими креативными личностями я бы попробовал. Возможно, это даст неожиданные результаты, поможет в решении давних проблем, которые требуют прежде всего интеллектуального и творческого вмешательства. В любом случае, как говорил Лаврентий Берия, попытка не пытка.

Эксперименты с рабочим временем все чаще и чаще становятся лакомым кусочком для HR-менеджеров, и если не все стремятся разогнать офисы по домам, то привнести определенные изменения в обычный трудовой день пытаются многие российские компании.

### **Пять вместо восьми**

На циферблате одной из торговых компаний три часа дня, и половина офиса идет по своим делам. Нет, это не массовое сокращение и не весть о заложенной бомбе. Это норма, которая была введена в августе 2003 г. по предложению начальника отдела персонала – Дмитрия Шестакова.

В течение 2002 г. проводились многие анонимные исследования с привлечением «скрытых» агентов – консультантов в области управления персоналом, оптимизации рабочего дня, а также изучение основных пожеланий и предложений коллектива. Подведя результаты 9 выборок, выяснили, что после 15.00 большая половина офиса просто бороздила Интернет-просторы, общалась по личным вопросам по телефону или создавала видимость работы. В любом случае это приносило дополнительные убытки компании и не способствовало мотивации служащих.

Как рассказал нам г-н Шестаков, по предложению службы персонала руководство пошло на отважный шаг и ввело в качестве эксперимента «условный» пятичасовой рабочий день. В чем заключался этот офисный «переворот»?

С 1 августа 2003 г. сотрудникам офиса было объявлено о переходе на «осеннее время», с этого момента рабочий день в компании начинался в 9.00, а заканчивался в 15.00, обеденный перерыв длился с 12.00 до 12.30. Весть о новом революционном подходе все приняли с огромным ликованием, как новость о первом полете человека в космос. Настроение приободрилось донельзя. Глаза у мужчин засияли, галстуки приняли празднично-свадебный вид, а представительницы прекрасного пола перешли на яркие тона губной помады и краски для окрашивания волос. Совет да любовь! Просто мечта коммунизма!

«Первое, чего мы испугались, – это определенного „разгула“ персонала, – признался гражданин Шестаков. – Но в конце первого рабочего дня половина офиса продолжала работу. Это было и удивительно, и необычно странно. Некоторые продолжали трудиться над „текучкой“, кто-то приводил в порядок рабочий стол, а кто-то свое виртуальное рабочее пространство. Одним словом, работа кипела».

Как оказалось позже, по-настоящему использовали благо пятичасового рабочего дня только 30 – 35 % офиса, причем постоянных «лентяев» не обнаруживалось. Люди работали в обычном режиме, вели переговоры, назначали необходимые встречи, и зачастую некоторые засиживались далеко за пределы обычного «восьмичасового» дня. Только небольшая часть сотрудников, которые действительно решили все текущие проблемы и в дальнейшем присутствии которых фирма не нуждалась, расходилась по своим делам.

В результате такой политики фирма не понесла каких-либо убытков и не вызвала у партнеров по бизнесу впечатление безответственной организации. А экономия на «левых» телефонных звонках, Интернет-доступе и электроэнергии составила за полгода в среднем 12 %. Результат налицо.

Но самое большое достижение, которого достигли в своей работе HR-менеджеры, – это мощная мотивация персонала. Сотрудники стали более активными, заинтересованными в производственном процессе, они делятся своими предложениями и крайне положительно отзываются о руководстве организации.

По заверениям одной из сотрудниц компании, если раньше она сидела и отсчитывала время до конца рабочего дня, то теперь на это просто нет причин, появилась уверенность в том, что, если потребуется время в личное распоряжение, можно всегда уйти после трех часов, когда у других организаций рабочий день не закончен, что позволяет решить все семейные и личные вопросы, связанные со сторонними организациями. К тому же такая забота обязывает сделать что-то ответное своей фирме, предложить свою помощь в разрешении возникающих проблем.

«Мы дали им понять, что ценим каждого из них не только как сотрудника, но и как человека, имеющего право на личную жизнь, и стремимся помочь им как в стенах организации, так и за ее пределами, предоставив дополнительную свободу действий, доказав свою заботу о них. В результате текучка кадров сократилась вдвое, что само по себе удивительно. Дайте почувствовать сотрудникам свободу, и они вам будут благодарны!» – утверждает Дмитрий Шестаков.

Но мотивационный фактор и экономия – это далеко не все хорошее, что извлекла для себя компания. Престижность компании как работодателя также возросла, за один день на электронный адрес отдела персонала и HR-менеджмента поступает до 70 резюме на офисные вакансии, некоторые претенденты согласны даже на переезд из другого города.

Одним выстрелом трех зайцев – иногда это вполне реально.

Еще один пример подобной мотивации был использован на производственном предприятии «Гранит-Север».

### **Хороший работник – хорошо отдохнувший работник!**

Вы не задавались вопросом о том, можно ли использовать рекламные технологии в мотивации персонала? Конечно, не стоит представлять себе главную улицу города, где посредине тротуара в разгар рабочего дня стоит рабочий в каске и промасленной спецовке с цветной табличкой: «Мой завод меня любит! Очень!» Или длинноногих девиц в ультра-бикини, проводящих массажные процедуры рабочему классу в обеденный перерыв. Нет, речь не об этом. Возможно, это вовсе не рекламный прием, но мысль, пришедшая руководителю департамента персонала нижеописанного предприятия, посетила его именно во время телевизионной рекламной паузы.

На предприятии «Гранит-Север» ввиду производимой им продукции сезонность приходится на летние месяцы, каждый работник в такие дни на счету, а всем хочется отпуска, отдыха, моря и прочих мирских радостей. Каждое лето часть персонала подавала заявления об увольнении. Среди увольняющихся были высококлассные специалисты, потеря которых не замедляла сказываться на прибыли предприятия.

Ситуация достаточно неприятная и опасная. Большинство руководителей относятся к персоналу как к «пушечному мясу», руководствуясь старым принципом: «Незаменимых людей не бывает». Но самые грамотные и современные руководители взяли на вооружение также давний, но единственно правильный лозунг: «Кадры решают все!» Немного поразмыслив, и подсчитав убытки, связанные с набором, адаптацией, обучением нового персонала, генеральный директор пошел навстречу массам и дал задание HR-менеджеру на разработку программы по решению данной проблемы.

После некоторых экспериментов решили остановиться на увеличении срока гарантированного оплачиваемого отпуска на одну неделю, но с обязательным условием, что на летний период работник может распределить только полученный бонус – семь дней.

Единственная проблема, которая оставалась у руководства, – это то, в каком виде преподнести рабочим благую весть? Бурная фантазия менеджеров породила на свет буквально целую рекламную акцию, были изготовлены плакаты о нововведении, розданы листовки, содержащие условия предоставления такой «надбавки», ну а в продолжение всего проведена концертная программа в актовом зале завода, где директор подвел черту под всем сказанным и поздравил рабочих с «прибавлением».

Персонал ответил взаимностью. Столь неожиданная «расслабуха» выпадает далеко не каждому рабочему российского производственного предприятия, а тем более и за счет организации. Это кажется просто сказкой. При участии HR-менеджера был составлен график отпусков, который учитывал пожелания каждого работника и не наносил ущерба производству.

Еще одним достижением данного приема послужили новости о том, что прежние специалисты, когда-то работавшие на этом предприятии, изъявили желание вернуться в коллектив.

Таким образом, старый рекламный прием стимулирования продаж послужил неплохим мотивационным инструментом.

О мотивации можно говорить очень много, а об эффективной и говорить не стоит. Ее следует воплощать в дело, чтобы ваши сотрудники были благодарны своему руководству и фирме не только в день выдачи заработной платы, но и на протяжении всех трудодней. Правильный подход к вверенной команде, умение сплотить вокруг себя классных специалистов, творческих и неординарных личностей, а также создать внутри этой команды заинтересованность в работе на качественный результат – вот первостепенная задача любого из руководителей. Необходимо помнить, что, кроме финансового стимулирования, существуют многие другие способы воздействия на качество выполняемой подчиненными работы и заинтересованность в положительном конечном результате своего труда.

Одно из важнейших качеств, характеризующих настоящего лидера, – это умение мотивировать ординарных людей на неординарные свершения. Каждый лидер вдохновляет людей своими способами, свести их в общую систему вряд ли удастся, общим для всех выдающихся лидеров можно считать умение найти чувствительные струны в душах подчиненных, воздействуя на которые, можно мотивировать их на достижение выдающихся результатов. Но не менее важно персонифицировать успехи и достижения ваших сотрудников. В советском государстве многих изобретателей грела мысль, что их разработки, принадлежащие государству, будут защищены персональными авторскими свидетельствами. Вот и сейчас нужно говорить: этот проект делал менеджер Иванов. Это его личный проект и личный успех. Хотя, естественно, право собственности на все созданное по этому проекту принадлежит компании. Достижения менеджера Иванова должны фиксироваться в книге почета или в какой-либо другой форме, так чтобы свидетельство вклада сотрудника в общее дело осталось и после его увольнения. В СССР в одной только угольной промышленности существовало 20 тыс. форм нематериального поощрения трудящихся! Возродить хотя бы малую часть этих форм было бы весьма полезно.

## **Глава 4. Советы руководителю при организации вознаграждения**

Руководитель должен объяснить своим сотрудникам, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения.

Сотрудников необходимо поощрять за эффективную и качественную работу, чтобы в будущем они старались выполнять поручения добросовестно.

Только при конкретном поощрении сотрудник будет точно знать, за какие достижения назначено ему вознаграждение. Позитивный эффект от вознаграждения может быть достигнут, если он непосредственно зависит от деятельности работника.

Вознаграждение работника должно зависеть от качества и эффективности исполненной работы, иначе оно будет вдохновлять только на посредственное исполнение. В результате этого понижается мотивация добросовестных работников на дальнейшее повышение качества работы.

Чтобы работник мог предвидеть результаты своей деятельности, необходимо придерживаться последовательности в вознаграждениях.

Если результаты работы соответствуют высоким требованиям, то обязательно назначается вознаграждение, максимально возможное за конкретное достижение.

Вознаграждение должно быть персональным по воздействию, значимым для воспринимающих их людей и происходить после желаемого качества и эффективности работы.

Чтобы отличия в вознаграждении воспринимались как справедливые, руководителю необходимо не вознаграждать всех одинаково. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают настрой на плохую или среднюю работу.

Задачей руководителей является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

Каждая благодарность: награда, денежная премия и тому подобное ? действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждения поступок от полученного поощрения.

Поощрение за повседневную будничную службу по своему воспитательному воздействию эффективнее поощрений, мотивировки которых связаны с праздниками, событиями и т. д.

Руководитель должен выразить благодарность работникам именно тогда, когда они ее заслужили. При этом каждое поощрение сотрудников лучше всего «обнародовать» публично, в составе всего коллектива или всей организации, на служебном совещании или на общем собрании.

При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Усиливающий эффект любого вознаграждения значительно снижается как в случае награждения тех, кто этого не заслужил, так и в случае неполучения заработной или подходящей награды теми, кто ее действительно достоин. Это также снижает мотивацию работников, ухудшает их работу и в целом подрывает доверие к руководителю.

Если сотрудник заслужил похвалу, но не получил ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

Руководителю важно помнить, что при поощрении работники не хотят подачек и просто ненавидят любимчиков. Не признавайте успехи там, где нечего признавать. Это ведет к потере к вам доверия ваших работников. Доверие коллектива является одним из важных факторов, которых вам следует добиваться. Если вы потеряете его, вы рискуете потерять все.

Каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

На практике таких дисбалансов происходит очень большое количество. И главная здесь причина в том, что работник непонятно, по каким критериям строится вознаграждение. Поэтому задачей

руководства является четкое и ясное объяснение сотрудникам своей организации, что от них требуется в первую, вторую и так далее очередь вкупе с доходчивым объяснением, из чего строится вознаграждение. При этом желательно все это документально оформить, чтобы было на что потом сослаться руководству и для большего понимания сотрудниками.

В обратном случае люди будут пытаться восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Но статистика показывает, что обычно люди выбирают первый (худший для организации). Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Следует также знать, что каждый человек по-своему составляет комплексную оценку своего вознаграждения. И где для одного определенный вид вознаграждения является важным, там для другого этот вид может являться ничего не значащим. Поэтому задачей руководителей является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

В зависимости от следующих факторов: какое будет получено вознаграждение, как оно ценно для работника, степень уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения, ? будет приложено соответствующее количество усилий.

## **Глава 5. Наказание не так эффективно**

Трудовая дисциплина в организации поддерживается как мерами поощрения, которые записываются во второй раздел трудовой книжки (Сведения о награждениях), так и применением дисциплинарных взысканий.

Мотивация – это не только поощрение, но и наказание.

При этом не следует забывать, что пряник более эффективен, чем кнут.

## **5.1. Дисциплинарные взыскания как средство мотивации**

Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации (гл. 30):

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

ТК РФ не предусматривает перевод на нижеоплачиваемую должность в порядке наказания.

Внутренними правилами организации могут быть предусмотрены также и другие виды дисциплинарных взысканий:

- 1) работника можно лишить премии;
- 2) возможно предоставить ему работу на более старом оборудовании;
- 3) если это торгово-закупочная организация, можно предусмотреть перевод на менее ходовые виды товаров, кроме того можно не приглашать работника на совещания, т. е. не спрашивать его мнения по тому или иному рабочему вопросу;
- 4) не посылать его в престижные командировки или на повышение квалификации.

Взыскания применяются не одно за другим, а в зависимости от тяжести проступка, при этом взыскание может быть наложено только в связи с трудовыми отношениями.

Наказание не самоцель, его суть в создании атмосферы нетерпимости к любому проявлению недисциплинированности.

Нельзя стремиться наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может быть и сделает человека более усердным, но он снижает инициативность и склонность к эксперименту. Например, японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки.

Наказания должны быть настолько редки, чтобы весь коллектив обратил на наложенное взыскание внимание. В любом случае, после совершения какого-либо проступка человека нельзя наказывать сразу.

Пусть несколько дней он помучается неизвестностью – это один из лучших видов наказания.

Если человек ожидает наказание, то лишь отсутствие наказания уже воспринимается им как наказание, ? это может быть признаком проявления пренебрежения к нему как к сотруднику.

Одним из способов устранения нежелательного поведения сотрудников иногда может быть простое устное замечание.

В организации и проведении воспитательной работы в первую очередь необходимо как можно полнее использовать мнение и авторитет коллектива, силу общественного воздействия.

А. С. Макаренко подчеркивал, что к наказанию следует прибегать только в том случае, если вопрос логически ясен и когда общественное мнение стоит на стороне наказания. Там, где коллектив не на вашей стороне, там, где коллектив не перетянули на свою сторону, наказывать нельзя.

Соблюдайте чувство меры и педагогическую тактичность наказания, поскольку допустить ошибку может каждый.

## **5.2. Без необходимости не применяйте наказание**

Мудрые руководители без необходимости не будут применять наказание, потому что оно:

- 1) только временно устранит нежелательные действия;
- 2) не научит новым и более совершенным действиям;
- 3) увеличит волнения наказанного, что не делает работу сотрудника эффективной;
- 4) может создать нестандартное поведение;
- 5) приведет к постоянному контролю со стороны руководителя;
- 6) создаст отрицательные эмоции, которые передадутся другим сотрудникам;
- 7) может восприняться агрессивно и привести к желанию встречного контроля.

Обрушившись на подчиненного с упреками, руководитель неизбежно оттолкнет его от себя и заблокирует любое возможное достижение.

Иногда за не очень хорошо проделанную работу сотрудника не надо наказывать, а достаточно покритиковать.

## **Глава 6. Использование разумной критики**

Критикуйте по всем законам искусства: сначала сказать что-то позитивное, затем – критические замечания, обратная связь для определения реакции и мост на сотрудничество.

## **6.1. Как же вести себя руководителю, если нужно высказать негативную оценку труда сотрудника?**

Успокойтесь, возьмите себя в руки, по возможности подождите, пока уляжется раздражение, вызванное каким-то поступком подчиненного. А затем приступайте к разговору с ним. Говорить твердым, уверенным голосом, без раздражения, но не смущаясь и как бы извиняясь.

Критиковать сотрудника следует наедине, «с глаза на глаз», не в присутствии посторонних лиц, других работников, особенно из числа хороших знакомых. В приватной обстановке руководитель может довольно уверенно контролировать ситуацию, свои эмоции (что трудно делать при коллективе). Такая обстановка дает возможность сотруднику «сохранить лицо». Нужно учитывать, что публичное наказание, наложенное на одних людей в присутствии других, имеет крайне оскорбительное значение, унижает достоинство подчиненных, которые могут поддержать критикуемого, и из эффективного средства воздействия перерастает в причину обид не только самого наказываемого, но и других членов рабочей группы. А обида уменьшает мотивацию к работе.

Разговаривать с сотрудником по поводу того или иного проступка следует сразу же после его совершения, а не спустя несколько месяцев, когда эффект от беседы будет утрачен. Разъясните сотруднику, что конкретно он делает неправильно. Изложите содержание проступка, подтверждая его фактами. Дайте возможность сотруднику изложить свои доводы, чтобы лучше выяснить причины его поведения.

Критикуйте только проступок, но не давайте оценку личности. После разговора с руководителем подчиненный должен как бы подняться на ступеньку выше: или стать более информированным, или успокоиться, если пришел возбужденный, но обязательно надо человека поле каждого контакта продвинуть «вверх». Не «вниз», не «вбок», а «вверх». Если человек не сдвигается, надо отбросить дела и понять, зайти с другой стороны, но добиться сдвига каждый раз с каждым человеком.

Не старайтесь внушить подчиненному, что он безнадежен. Наоборот, необходимо продемонстрировать веру в то, что он исправится. Наказывать надо так, чтобы сделать человека лучше, значит, опять «поднять» его.

Объясните для него лично и для коллектива в целом о том, что важно впредь не нарушать установленных правил поведения.

Считается разумным иногда и «не заметить» неприемлемое поведение. Конечно же, к этому совету нельзя отнести серьезное отклонение от принятых стандартов поведения и любое нарушение техники безопасности.

Неполученное вознаграждение также является фактором воздействия на поведение работников. Повлиять на сотрудников можно как действием, так и бездействием. Но при этом следует учитывать, что лишение работника вознаграждения без разъяснения ему соответствующих причин не дает возможности своевременно и правильно исправить ошибку и вызывает обиду и возмущение. Также у них может возникнуть чувство, что ими манипулируют. Кроме того отсутствие объяснений не дает возможности своевременно и правильно исправить ошибку.

## 6.2. Советы критикующему

Подводя итоги рабочего дня, проследите за собой, как часто вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики. А в дальнейшем понаблюдайте, как принимают критику окружающие вас люди. Продумайте, считаете ли вы стиль вашей критики корректным, принимаете ли вы его? Будьте самокритичны. Требуя выполнения определенных норм и правил, проверьте, следуете ли вы им сами.

Когда вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, нельзя ли исправить дело без критики, чего вы этим добьетесь, что и как конкретно должно измениться.

Прежде чем покритиковать сотрудника или чьи-то ошибки, сначала подумайте об этом человеке с положительной стороны, найдите у него минимум три положительных характеристики.

Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

Форма критики по отношению к конкретным людям (начинающий или опытный сотрудник, находится ли он в депрессивном состоянии) должна быть различна.

Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко совершить ошибку.

Нельзя использовать понятия и речевые формы, оскорбляющие достоинства человека.

Учитывайте, что, критикуя, человека можно оскорбить не только словами: поза, мимика, жесты также не менее выразительны.

Помните, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов. Критикуйте доброжелательно. Цель критики ? помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие. Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов. Нельзя повторять (ни публично, ни один на один) критику в адрес сотрудника, исправившего дело.

Помогайте исправить ошибку сразу же, а не копите замечания для публичного наказания.

Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

Осуществляйте критику в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему самому полезно исправить дела. Учите их самокритичности.

Критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминанием о его способностях.

Не подавляйте в подчиненных чувства самостоятельности.

Всегда выслушивайте человека до конца, прежде чем его критиковать. Предоставляйте сотрудникам право на контркритику и возможность ее осуществить.

Учитывайте мотивы действий критикуемого (старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

Завершайте критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела.

Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует как минимум назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

### 6.3. Виды критики

Различают следующие виды критики, которые возможны лишь в ситуации, когда критикуемый – сотрудник, а критикующий – руководитель, но при этом сотрудник уважительно относится к своему руководителю.

1. Подбадривающая критика: «Ничего, сейчас не получилось. Это не страшно. В следующий раз сделаете лучше».

2. Упрекающая критика: «Я на вас так рассчитывал. Ну что же вы подвели меня? Я был о вас гораздо более высокого мнения».

3. Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне тогда от моего руководителя».

4. Критика-ирония: «Ну и вот результат. Делали, делали работу, и сделали. Как теперь в глаза руководителю смотреть?»

5. Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы».

Конструктивная критика: «К сожалению, работа вами выполнена неправильно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, вам стоит сделать такую работу, как...»

Все эти формы критики хороши, но если подчиненный не уважает своего начальника и не ценит его мнение о себе, то критиковать в любой форме бесполезно.

## **6.4. Положительный настрой на восприятие критики**

Учитесь властвовать собой. Если критикующий вас упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируйте: «Это ваша позиция и ваше мнение. А мои же – таковы... Давайте вместе обсудим, в чем наши точки зрения сходятся».

Учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Берегите себя от беспокойства из-за критики. Слушайте критику справедливую, делайте выводы из критических замечаний и предложений – может быть, критикующий в чем-то прав. И за это надо быть благодарным. Проанализируйте, почему критикующий вас хочет «выпустить пар», направляя стрелы своей критики на вас.

Если вас критикуют – значит, вы кое-что стоите, верят в ваши способности исправить дело и работать без ошибок. Следует задуматься, чем вызвана критика и как исправить положение.

Несправедливая критика часто является замаскированным комплиментом. Она означает, что вы возбуждаете зависть и ревность. Кто-то обеспокоен вашими успехами. В народе говорят: «Не обращайтесь внимание на каждую лающую собаку, иначе не достигните цели».

## Глава 7. Как увлечь людей за собой?

Руководитель – основная фигура любого коллектива организации.

Конечно, каждый член коллектива, где и как бы он ни работал, вносит свой вклад в общий результат и отвечает за результаты своего труда. Однако прежде всего за все происходящее в коллективе несет ответственность руководитель, ибо ему предоставлены права и полномочия руководить ими, мотивировать его, вверены финансовые и материальные ресурсы.

Руководить коллективом организации – это практически означает организовать сознательную деятельность людей, направленную на достижение значимых целей организации.

К руководящим кадрам жизнью непрерывно выдвигаются новые требования. Соответствовать требованиям, быть на высоте этих задач нелегко. Современный руководитель должен объединять в себе высокую сознательность и профессиональную подготовленность, владеть новейшими методами управления и мотивации коллектива.

Хорошими руководителями не рождаются, а постепенно становятся те, которые постоянно повышают уровень своих знаний, анализируют и совершенствуют стиль работы, уделяют должное внимание социальным и моральным аспектам процесса управления.

Успех в руководстве коллективом определяется не силой власти, а силой авторитета, силой энергии, большей опытностью, большей разносторонностью, большей талантливостью, что во многом зависит от самого руководителя, его подготовленности и отношения к делу.

Для коллектива руководитель – это не просто должностное лицо, но своего рода эталон в работе, в поведении, отношении к другим членам коллектива. Он не только специалист, но и воспитатель, психолог и даже дипломат.

Руководящие должности в организации должны занимать подготовленные люди. Молодые специалисты, окончившие вуз или техникум, имеют весьма слабое представление о важнейших вопросах труда руководителя, хотя почти каждому из них придется руководить большим или малым коллективом. Современный руководитель – это не только должность, но и профессия, специальность. Она требует знаний,

таланта, глубокой человечности, культуры поведения и духовного богатства.

Руководителем быть трудно, но почетно. Но ни диплом, ни должность не могут дать всего того, что требуется для становления хорошего руководителя. Многое ему приходится осваивать самому, непрерывно совершенствуясь, обучаясь сложному искусства управления.

### **Советы руководителю, как увлечь людей за собой**

Если руководитель по-настоящему полон энтузиазма и мотивирован, увлечен делом и если оно приносит ему удовлетворение, это состояние передается сотрудникам.

Лучше являться примером, чем подавать его.

Прежде всего надо быть честным с самим собой. Это первое условие. Человек, который научился говорить себе правду, автоматически научился мотивировать других людей. Одно с другим связано самым тесным образом.

Для выполнения функций лидера необходимо запомнить, как зовут всех членов вашего коллектива. Руководя малым коллективом, это нетрудно сделать. Затруднение в запоминании всех имен может вызвать руководство несколькими отделами. Но при высокой должности по крайней мере вы должны поименно знать весь руководящий персонал организации. Приведу исторический пример. Наполеон, имея армию свыше миллиона человек, использовал мотивирующую силу признания, знал имена всех офицеров, а также их знаки отличия.

Работник, который знает, что его имя известно руководителю, старается проявить себя лучше других.

Работники, которым предоставили свободный режим работы, сначала будут делать то, что им легче выполнить, затем – то, что труднее выполнить, передвигая самую нежелательную работу на последнее место. Каждая следующая работа все менее и менее интересна. Тем самым мотивация на выполнение всех следующих работ будет ослабляться. Если перевернуть весь этот процесс работы, то всем интереснее станет работать, последовательно продвигаясь к конечной цели.

Рекомендуется применять такой принцип организации работ.

**Вначале – самое тяжелое. В конце – самое легкое**

1. Над работниками контроль должен быть минимальным.

2. Чтобы настроить сотрудников на энергичную работу, необходимо изыскивать время для общения с ними по поводу работы.

3. С целью повышения их усилий обсуждайте выполнение задач и отмечайте хорошее исполнение работы.

4. Укрепляйте веру работников в свои силы.

5. Демонстрируйте, что вы признаете только хорошую работу.

6. Помогайте сотрудникам осознать и оценить преимущества, которые дают ему эта работа и эта организация, чтобы действия сотрудника были добровольно направлены на достижение целей организации.

7. Проявляйте заботу и оказывайте посильную помощь работникам в преодолении их трудностей и проблем.

8. Ориентируйте работников только на будущее вознаграждение, а не на прошлые наказания и нравоучения.

9. Информировать исполнителей о критериях и порядке поощрения и о размерах возможного вознаграждения.

10. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы.

11. Вознаграждайте работников за их старания и за положительное исполнение работы.

12. Необходимо знать, что люди различаются по своим потребностям, и учитывать, какие вознаграждения:

а) значимы для ваших подчиненных;

б) отвечают потребностям работников.

13. Тщательно наблюдайте за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

14. Добивайтесь максимальной отдачи от себя и от других.

15. Управленец должен уметь понимать психологию работника, особенно некоторую ее «нелогичность».

## **7.1. Условия, необходимые для успеха деятельности сотрудников**

1. Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.

Человек, над чем-то работающий, воспринимает как стимул, если его информируют о том, как он выполнил свою работу. Информирование исполнителя о результатах его труда повышает эти результаты на 12 – 15 %.

2. Им нужно предоставить возможность психологического роста.

3. Они должны самостоятельно составлять план своей работы.

4. Они должны нести определенную материальную ответственность.

5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.

6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

В любом коллективе работают люди с различными характерами, темпераментом, способностями и пр. Коллектив представляет собой систему, обладающую внутренними взаимоотношениями. Внутри коллектива социально-психологические факторы влияют на моральное развитие его членов, что затрагивает аспекты производства, а также быта и личности.

Важное воздействие на личность оказывает микроклимат коллектива. Благоприятный микроклимат в коллективе – резерв хорошего настроения. Но создать его непросто, здесь необходима кропотливая работа руководителя и отдела по работе с персоналом.

Люди, выбирая место работы, прежде всего интересуются, какая слава идет об организации, какой коллектив там сложился. Поэтому репутация организации имеет большое значение. Если авторитет организации невысок и об организации сложилась плохая слава, то мало кто будет стремиться устроиться туда на работу, а из тех, кто пойдет, большинство окажутся «летунами». Наоборот, ценно, когда честь предприятия на высоте.

В создании благоприятного морально-психологического климата должен быть участником каждый член коллектива. Грубый окрик, бранное слово, невнимание товарищей существенно сказываются на выполнении трудового задания. Человек в коллективе должен чувствовать себя участником общего полезного дела, а не чужеродным телом. Здесь многое зависит от руководителя.

## 7.2. Заповеди истинного руководителя

Руководить людьми – трудное и сложное искусство. Уважение к личности, вера в то хорошее, что заключено в каждом человеке, являются основами этого искусства. Грамотный руководитель постоянно будет искать возможности развития заложенных в людях положительных качеств, создания благоприятных условий их творческой активности.

Вот только некоторые важнейшие заповеди истинного руководителя:

- 1) руководитель должен проявлять уверенность в себе;
- 2) руководитель обязан критиковать;
- 3) руководитель должен уметь поощрять и наказывать;
- 4) руководителю необходимо уметь говорить самому, но ему надо уметь выслушать и собеседника;
- 5) руководитель должен ценить время своих подчиненных как свое собственное;
- 6) руководителю необходимо быть строгим и требовательным;
- 7) руководителю необходимо быть приветливым и вежливым;
- 8) руководителю очень важно обладать чувством юмора;
- 9) руководитель должен замечать и изучать всех своих подчиненных.

Руководитель не должен допускать ошибок в общении с сотрудниками:

- 1) вознаграждать работу только лучших сотрудников;
- 2) невнимательно относиться к сотрудникам;
- 3) постоянно критиковать и наставлять сотрудников.

В регулировании человеческих взаимоотношений решающим фактором является не принуждение, а убеждение. Если руководитель допускает угрозы, грубость, оскорбление, бюрократизм и голое администрирование, регулярно подчеркивает ошибки в работе подчиненных, негативно их анализирует, то у подчиненных неизбежно развиваются защитные рефлексии. Это может проявляться в форме резкого протеста или, наоборот, в безынициативности и равнодушии подчиненных.

Правильные отношения с подчиненными складываются тогда, когда руководитель справедливо, по-деловому и по-товарищески относится ко всем работникам, если он доверяет подчиненным, не остается глух к их радостям и горестям, тактично интересуется их личными и семейными проблемами, находит возможность помочь тем, кто в этом нуждается, не дает нереальных, невыполнимых обещаний.

Настоящий руководитель всегда возьмет верный тон в беседе с работниками. Руководитель должен сохранять максимальную объективность при выдвижении работников и оценке их труда.

Он не должен проявлять своих симпатий и антипатий по отношению к работнику как к человеку, даже если и испытывает подобные чувства. В том случае, когда руководитель чувствует к работнику антипатию, особенно внимательно надо следить за ровным беспристрастным отношением к нему, продумывать свои слова и поступки, чтобы не оскорбить его.

Во взаимоотношениях с подчиненными необходимо учитывать темпераменты людей (холерики, сангвиники, меланхолики, флегматики), а также их психологическую характеристику, поскольку изучение и анализ этих типов позволяют руководителю ориентироваться в своем коллективе, стало быть, и осуществлять руководство.

Руководитель должен поддерживать критику и самокритику как путь к устранению недостатков и дальнейшему развитию коллектива.

### 7.3. Искусство подавать личный пример

Одним из ведущих методов индивидуального воздействия является личный пример руководителя.

Он основывается на склонности людей к подражанию человеку, пользующемуся авторитетом у работника.

Личный пример проявляется:

- 1) в высокой дисциплинированности, подтянутости, внешнем виде;
- 2) в высокой требовательности к себе и сотрудникам, постоянном контроле над работой сотрудников;
- 3) в заботливом отношении к сотрудникам, их бытовому и материальному обеспечению, организации досуга;
- 4) в постоянном повышении своего профессионального и культурного уровня, совершенствовании управленческих навыков и организаторских способностей;
- 5) в строгом соблюдении норм чести, примерности в семейных отношениях, поведении в быту.

Властолюбие, высокомерие, капризы руководителя, преувеличивающего свою собственную роль, рано или поздно приведут его к такому моменту, когда злоупотребление властью станет силой, разлагающей его самого, подчиненных, взаимоотношения в коллективе и в конечном итоге – общее дело.

Практика показывает, что коллектив всегда хочет видеть в руководителе не только администратора, официального работника, которому необходимо подчиняться, но и человека, которому доверяют, верят, за которым охотно идут, который пользуется реальным авторитетом.

Социологические исследования показывают, что в среднем 60 – 70 % рабочего времени руководитель трудового коллектива тратит на непосредственную работу с людьми. Лишь на 15 % успехи руководителей зависят от чисто профессиональных знаний, а в основном они достигаются за счет умения управлять коллективом, спланировать его, направлять усилия на достижение поставленных задач.

Руководитель должен уметь вести воспитательную работу, уметь использовать материальные и моральные стимулы для укрепления дисциплины и улучшения качества работы, проявлять заботу о

сотрудниках, показывать личный пример дисциплинированности, принципиальности и справедливости, быть требовательным к себе и подчиненным, воспитывать их и взыскивать с нерадивых работников.

Попытка выставить себя очень важной персоной сделает руководителя смешным в глазах коллег и сотрудников. Надо помнить известную, старую, как мир, истину: **«Будьте проще, и люди к вам потянутся».**

### **Рекомендации по этике труда руководителя**

1. Будьте начальником только на работе! Вне трудового процесса Вы такой же гражданин, как любой другой член коллектива.

2. Будьте справедливы в оценке работы подчиненных и в том случае, когда ваши взаимодействия оставляют желать лучшего.

3. Будьте настороженными с теми, кто Вас хвалит, ищите мотивы их действий.

4. Без нужды не критикуйте! Критика – средство, а не цель.

5. Отказаться от неправильного решения гораздо ценнее, чем стремиться создать вокруг себя ореол непогрешимости.

6. Будьте внимательны к суждению других.

7. С особой объективностью оценивайте предложения, которые выдвигают люди, не симпатичные Вам.

8. Недопустимы поспешные выводы и наказания работников, допустивших нарушения.

9. Не бойтесь талантливых подчиненных, а гордитесь ими.

10. Не кричите, ибо тогда Вас не захотят слушать и понимать.

11. Не повторяйте ни публично, ни в личном разговоре критических замечаний по адресу работника, уже исправившего свою ошибку.

12. Без необходимости не вмешивайтесь в работу подчиненных.

13. Знать возможности своих работников – большое преимущество руководителя.

14. Опоздать к началу работы или из-за неподготовленности отменить назначенное собрание – это проявление неуважения к подчиненным.

15. Оставляя в рабочее время свой кабинет, всегда предупреждайте, куда уходите и когда вернетесь.

16. Занимайтесь только теми вопросами, решение которых зависит от Вас.

## **Глава 8. Превращение коллектива в высокоэффективную команду**

### **Управление командой**

Работа в команде не может наладиться автоматически и не зависит от желания одного лишь лидера. В ее основе лежат взаимное и внимательное отношение к совместной работе, выявление блокирующих работу препятствий и их преодоление, тщательная разработка приемлемых способов совместной работы, удовлетворяющих всех членов. Члены команды должны обсуждать свою работу, анализировать совместные действия. Это требует коллективного самосознания, открытости, зрелости, а они-то как раз пока не очень характерны для нашей культуры.

## 8.1. Пути превращения коллектива в высокоэффективную команду

**Первый шаг** на пути превращения коллектива в команду – развитие у руководителя фирмы и руководителей структурных подразделений определенных личностных качеств и корректировка стиля управления.

**Вторым шагом** для превращения коллектива в творческую команду является подбор персонала по разработанным для данной организации критериям, а также умение руководителя найти верный тон обращения к каждому сотруднику.

Хороший руководитель знает, как каждый конкретный его работник поведет себя в той или иной ситуации, и должен найти правильную форму доведения решения до исполнителя.

От правильного подбора, расстановки и использования кадров во многом зависят взаимоотношения в коллективе. Целенаправленное рассредоточение общественного актива по отделам, производственным организациям способствует сплочению коллектива в его отношении к работе.

Нельзя сбрасывать со счетов и такой аспект взаимоотношений в трудовом коллективе, как психологическая совместимость. Она важна и в производственных коллективах, а не только в космических и спортивных, где психология достигла значительных результатов. Эти результаты могут быть использованы и в производственной психологии. Всем известно, что комплектование производственных организаций осуществляется чаще всего в порядке замещения вакантных мест. А здесь как раз целесообразно применение научно обоснованных критериев, таких как квалификация, опыт работы, психологические особенности.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет достоинства и недостатки.

*1. Поиск внутри организации.* Можно предположить, что внутренний рынок рабочей силы предпочтительнее. Мы лучше знаем своего «претендента», «свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессионального

феномена (желания каждого работника продвигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация не предоставляет «своим» работникам таких возможностей, то лучшие уйдут. Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность. Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры, появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: «Сколько ни работай – благодарность одна». Таким образом, при использовании рынка трудовой силы внутри организации возникают следующие преимущества:

- 1) появляется возможность продвижения, в результате чего возникает сплоченность в организации;
- 2) незначительные расходы при наборе;
- 3) соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны – повышенный оклад рыночной конъюнктуры);
- 4) быстрое замещение должности, в результате чего появляются свободные места для молодежи.

Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газетах организации, специально изданных информационных листках), а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

В тоже время внутренний поиск имеет свои недостатки:

- 1) сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся скрыть лучших сотрудников и сохранить их для себя;
- 2) при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

*2. Подбор с помощью сотрудников.* Отдел по работе с персоналом может обратиться к сотрудникам организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод имеет следующие достоинства:

- 1) низкие издержки;

2) достижение довольно высокой совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Недостатки метода:

1) рядовые сотрудники не являются специалистами в области подбора персонала, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т. д.;

2) часто не объективны в отношении потенциала близких людей;

3) использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

*3. Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Достоинства метода:

1) поддержание базы данных обходится недорого;

2) наличие такой базы данных позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей организацией, ее продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

**Третьим шагом** является оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, т. е. привлечение сотрудников к принятию управленческих решений.

## 8.2. Условия превращения коллектива в команду

1. Все члены коллектива четко представляют себе цели совместной работы.

2. Умения каждого человека известны остальным, и функции распределены в соответствии с этими умениями.

3. Организационное строение коллектива соответствует выполняемой цели.

4. Развита самодисциплина, что позволяет хорошо использовать время и ресурсы.

5. Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.

6. Коллектив поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения.

7. Отношения в коллективе открытые, и он готов встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Для того чтобы эти условия претворились в жизнь, руководитель организации должен разработать *программу, которая должна строиться по следующей схеме*.

**1. Установите ясные цели** – умные коллективы часто сами находят пути, если знают, к чему надо прийти.

**2. Начиная с малого**. «Большой дуб вырастает из маленького желудя», – говорят англичане. Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться.

**3. Прежде чем действовать, добейтесь согласия.** Причастность вырастает из подлинного понимания. Без согласия сотрудников с руководителем почти ничего нельзя изменить. Достижение согласия требует немалого времени.

**4. Составьте реальный график**. «Москва не сразу строилась». Научиться – это значит от чего-то отучиться. Культурный уровень людей меняется очень медленно.

**5. Советуйтесь часто и искренне** – люди могут сказать много ценного. Когда вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие.

**Советоваться** – это не форма , а содержание работы . Манипулирование подрывает возможность создать творческий коллектив.

**6. Поощряйте открытость и искренность** – с глубоко укоренившимися предрассудками и взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто, не подавляйте дискуссии.

**7. Не вызывайте ложных надежд** – обещать легче всего, невыполненные обещания дискредитируют руководителя.

**8. Неизвестное пугает больше, чем известное. Помните, что развитие в основном саморегулируется.** Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной. Возраст, способности и взгляды создают ограничения. В конечном счете мы сами отвечаем за свое развитие.

**9. Помните, что вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить ее пить.** Людей нельзя насильно заставить изменить отношение к работе. Людей можно заставить притворяться, будто они меняются.

**10. Делегируйте полномочия.** У людей разные сильные стороны. Делегирование полномочий обычно означает развитие.

**11. Принимайте помощь извне, если это необходимо.** Тщательно выбирайте, к какому консультанту обратиться. У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт. Человек извне скорее окажется беспристрастным.

**12. Учитесь на ошибках** – признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь – это самое ценное, что вам могут дать коллеги.

**13. Делайте то, о чем вы говорите** – дела говорят сами за себя.

Только тогда коллектив превращается в команду, каждый член команды начинает работать на цель фирмы, а не прежде всего на свою собственную цель. По этому поводу очень образно выразился Ли Якока: «Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не как скопище ярких личностей».

### **8.3. Основные моменты влияния сплоченности коллектива на результаты его работы**

В сплоченном коллективе приятнее работать; настроение коллектива положительно влияет на саму работу, стимулирует результативность труда каждого отдельного работника.

Благоприятный морально-психологический климат, включающий взаимосвязь и взаимную требовательность, стимулирует развитие подлинного соревнования, состязательность между работниками по работе.

Сплоченный коллектив отличается высокой стабильностью своего состава: в таких коллективах отсутствуют текучесть кадров и нарушения трудовой дисциплины.

Особая роль в формировании стабильного коллектива отводится руководителям всех рангов. Только проявляя заботу и внимание к каждому сотруднику, создавая здоровый морально-психологический климат в коллективе, обстановку взаимной требовательности, взискательности, можно создать стабильный коллектив организации.

Руководителям, менеджерам и наставникам надо стремиться к тому, чтобы требовательность и спрос за выполнение порученного дела сочетались с вниманием и заботой о людях, учитывать индивидуальные особенности сотрудника.

Избегайте оценки персонала с позиции личных симпатий и антипатий.

Руководитель не может наделять сотрудников самоуважением, достоинством или престижем, он может только предоставить им возможность для достижения этого.

Следует помнить, что, когда каждый сотрудник коллектива предоставляет вам право распоряжаться собой, коллектив делает вас своим руководителем.

Если хотите поднять дух команды, очень важно, чтобы все ее члены смотрели на вас как на «одного из нас», а не на «одного из них».

Без хорошего лидерства невозможно эффективно мотивировать команду на выполнение задания.

Работая вместе с командой, а не осуществляя внешнее руководство, воодушевляйте их, чтобы весь процесс работы доставлял им удовольствие, и контролируйте ход их работы, следите, как они совместно движутся к намеченной цели.

Любая группа людей, стремящаяся достичь общих целей, будет работать лучше, когда будет мотивированной как команда. Только командный дух, настроенность на достижение победы, собранность на последних минутах перед финишной чертой – все эти мотиваторы действуют надежнее, чем когда пытаются достичь цели в одиночку.

Нестабильность и неустойчивость коллективов организаций проявляются в текучести кадров. Под текучестью кадров понимают отношение количества всех уволенных за отчетный период сотрудников независимо от мотивов увольнения к списочному составу организации.

Текучесть кадров является основным показателем состояния морально-психологического климата в коллективе. Сокращение текучести кадров и формирование стабильных коллективов – одна из важнейших задач в деятельности руководителей и их служб по персоналу.

Удовольствие, полученное ими от хорошо выполненной работы, длится гораздо дольше, чем любое вознаграждение, приз или награда.

## 8.4. Постановка целей

Одним из важнейших признаков, характеризующих трудовой коллектив, является признак единства цели. Он означает, что перед трудовым коллективом стоит общественно полезная цель, разделяемая всеми членами коллектива.

В то же время личные цели, достигаемые каждым из работников в процессе производства, являются составной частью общей цели коллектива; соответственно достижение каждым работником поставленной перед ним цели является необходимым условием достижения общей цели коллектива.

В соответствии с этим постановка цели перед коллективом предполагает решение двух взаимосвязанных задач:

- 1) определение общей цели коллектива;
- 2) постановку цели перед каждым из работников.

Постановка целей – ключевой момент всякого процесса управления, важный фактор эффективности исполнения и достижения нужного уровня качества работы.

Наиболее распространенным методом выработки цели и принятия решения является совещание. Здесь общее мнение вырабатывается путем открытого и всестороннего обсуждения поставленной проблемы. Но следует оговориться сразу, что речь идет о совещании, которое действительно необходимо. Нередко еще совещания созываются «по традиции», так как принято по этому вопросу или в это время созывать совещание. Частые совещания свидетельствуют о слабости руководителя, о неумении самостоятельно решать возникшие проблемы или о попытке уйти от единоличной ответственности.

Правильно подготовленное и организованное совещание дает возможность учесть коллективный опыт и знания, способствует правильному решению проблемы. Кроме того, участие в принятии решения является мощным социально-психологическим стимулом, который способствует повышению деловой активности и квалификации, позволяет лучше представить цели коллектива и свою роль в их достижении, а также успешной реализации совместно принятого решения.

Помимо выработки цели, совещание может созываться для того, чтобы дать информацию о различных событиях или предложениях.

Эффективность совещания напрямую зависит от того, насколько правильно оно было подготовлено и проведено.

Для успешной работы совещания в ходе его подготовки и проведения необходимо соблюдать ряд рекомендаций.

1. Предпочтительнее проводить совещания чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим числом вопросов. При выработке повестки дня необходимо определить проблему, подлежащую обсуждению, и сформулировать ее в простых, всем понятных, выражениях. Нецелесообразно в повестку дня одного совещания включать более одной крупной сложной проблемы, но допускается обсуждение ряда мелких оперативных вопросов.

Необходимо тщательно отобрать информационные материалы, позволяющие всесторонне и объективно рассмотреть проблему, и заранее познакомить с ними будущих участников совещания.

2. Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего.

3. Выбрать участников совещания. Если на совещание приглашаются представители из других организаций, то целесообразно вместе с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников. Число участников должно быть минимальным (не более 15 – 20 человек), и определяется оно сложностью решаемой проблемы.

4. Четко определить функции, компетентность и ответственность совещания. Участники совещания должны знать не только то, что от них ожидается (информационное сообщение, высказывание точки зрения и т. д.), но и то, каким образом их участие будет способствовать решению обсуждаемых вопросов.

5. В приглашении, кроме даты и времени начала совещания, надо указать и предполагаемый час его окончания.

6. Предпочтительнее проводить совещания во второй половине дня (после 15.00), так как в первой половине дня все заняты решением оперативных вопросов. Но при этом обязательно выбирается время, удобное для всех участников.

7. Заранее определенные места для участников совещания создают на нем деловую атмосферу.

8. Правильно выбрать председателя совещания. Это должен быть специалист, который не только хорошо знаком с решаемой проблемой, но и умеет организовать работу совещания, т. е. привлечь других людей к активному участию в обсуждении. Он должен заинтересовать участников, создать деловую и откровенную обстановку.

9. Председатель совещания должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем. Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю совещания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

10. Результатом совещания должно быть решение, которое формулируется непосредственно на совещании и фиксируется в протоколе.

11. Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а вслед за этим их непосредственным руководителям.

12. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности групп людей составляет 40 – 45 минут. Поэтому спустя 40 – 60 минут у участников совещания ослабевает внимание: возникает шум, появляются лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты по менеджменту называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно. Решения, принимаемые в такое время, отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва 2 часа, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы совещание скорее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания – не более 1 часа.

13. Полезно руководителю предварительно проверять целесообразность каждого совещания, даже если оно было запланировано заранее. Если будет установлено, что в проведении нет необходимости, совещание должно быть отменено.

14. Если в самом начале совещания выяснится, что участники не готовы к нему из-за не предоставленных своевременно материалов или по какой-либо другой причине, его нужно перенести.

Подытожив условия успешной работы совещания, можно сказать, что совещание закончится успешно, если оно не будет слишком длинным, первыми на обсуждение будут поставлены наиболее важные вопросы, все присутствующие смогут высказать свою точку зрения, регламент будет соответствовать намеченному, атмосфера будет свободной и непринужденной.

**Цели должны быть:**

1) конкретными, но не расплывчатыми, как: «Это надо сделать лучше»;

2) измеряемыми, чтобы их можно было измерять количественно;

3) труднодостижимыми, но одновременно реалистичными, чтобы быть достижимыми.

Работники смогут достичь поставленных целей только тогда, когда поверят, что способны их достичь.

Нереалистичные цели, превышающие возможности человека, разочаровывают и ведут к неудаче.

По возможности работников (исполнителей) надо вовлекать в процесс разработки целей.

При постановке целей необходимо учитывать, что людей вдохновляет работать с напряжением.

Работники должны понимать важность поставленной цели и то, как она вписывается в общую схему дел.

Руководитель должен информировать работников о результатах продвижения к цели. Информация должна быть простой для понимания и удобной по форме.

Преимущества при постановке целей в том, что:

1) сосредотачиваются все способности, интеллект для достижения запланированных результатов;

2) точно определяется, что необходимо сделать, а также личная причастность к делу и ответственность других работников;

3) контролируется срок выполнения задач, уменьшается вероятность отклонения от цели;

4) приносит исполнителю личное удовлетворение в сроки достижения целей.

Четкое определение стандартов деятельности позволит работникам своевременно и правильно направить свои способности и умения на улучшение достижений и получение вознаграждения.

Человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и, отталкиваясь от поставленных целей, распределяет и направляет свои усилия, осуществляет определенные действия и выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т. е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотнесения его с поставленной задачей) и внешние процессы (т. е. оценка окружающими результатов труда или исполнения: похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплаты, благодарность руководства и т. п.).

Участие человека в постановке цели дает ему определенную удовлетворенность, приводит к повышению уровня и качества исполнения.

При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что, безусловно, активизирует их деятельность. Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. При этом необходимо сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Производя стимулирование по конечным результатам или за конкретно проделанную работу, необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации.

## **Глава 9. Аспекты работы с новыми сотрудниками**

## **9.1. Адаптация новых сотрудников в организацию**

Мотивирование сотрудников надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию.

Поведение работников соответствует отношению руководства и коллектива к ним.

Особое внимание следует обратить на период адаптации нового сотрудника к новым для него условиям труда. Нужны внимательность и чуткость к жалобам сотрудников, своевременная на них реакция.

Новые сотрудники в первую очередь мотивируются любопытством или страхом, но любопытство преобладает как важный мотиватор.

Им нравится осваивать навыки, которые помогают завоевывать уважение в коллективе. После первоначального теоретического освоения новых навыков они желают практически решать необходимые организации задачи, которые они смогут быстро освоить.

Работники должны верить, что их цели достижимы. При этом следует учитывать, что в принципе не решаемые задачи убивают даже сильную мотивацию.

После того как новый сотрудник прошел процесс отбора в организацию, его надо правильно оформить на работу.

Теперь важно адаптировать сотрудника к труду в организации. Практика показывает, что наибольшее количество увольнений приходится на первые три месяца работы на новом месте. Основные причины увольнения – несоответствие реальности ожиданиям и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнение по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а также испытательный срок. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию – важнейшая задача его руководителя и специалистов по работе с персоналом.

**Эффективная программа адаптации работников** включает три основных направления:

- 1) введение в организацию;
- 2) введение в подразделение;

3) введение в должность.

### **Введение в организацию**

Введение в организацию – довольно длительный процесс, занимающий 1 – 2 первых месяца работы. Процесс введения в организацию должен способствовать усвоению принятых норм и правил обеспечения работников необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать принятые в организации ценности, установки, будут ли испытывать чувство приверженности к ним или же у них сложится негативное представление об организации.

Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах и правилах. Сюда также включаются сведения об организационной структуре, порядке работы, количестве и расположении подразделений и филиалов.

### **Введение в подразделение**

Основная нагрузка здесь ложится на руководителя подразделения. Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а также в виде директив со стороны руководителя. Руководитель должен постараться избежать искушения поручить другому человеку процедуру ознакомления новых работников с подразделением.

В ходе разговора важно создавать условия для того, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Следует задавать открытые вопросы, например: вместо того чтобы спрашивать: «У вас есть вопросы?», надо спрашивать: «Какие вопросы у вас есть?» При невозможности ответить на вопрос следует пообещать оперативный поиск его решения.

Новичка знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Руководитель может предложить новому работнику зайти к нему в кабинет в конце рабочего дня и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом рабочем месте.

### **Введение в должность**

Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель

организации. Он отвечает за его ознакомление с работой и его ролью в подразделении.

При введении в должность важно уделить внимание следующим вопросам:

- 1) коллеги нового работника и их задачи;
- 2) общий тип заданий, которые он будет выполнять в течение первых нескольких дней;
- 3) требования, предъявляемые к его работе, степень его ответственности за результаты работы;
- 4) кто отвечает за его обучение в организации;
- 5) значение его работы для успеха в организации;
- 6) время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
- 7) размер зарплаты и когда новый сотрудник получит свою первую зарплату;
- 8) где его рабочее место, где должны храниться его личные вещи или спецодежда.

Теплый прием и правильно спланированная и хорошо организованная программа адаптации нового работника позволят ему быстро выйти на необходимый уровень профессиональных показателей, направят его мотивацию в нужное русло – на работу с полной отдачей сил на благо организации.

Получившие в процессе испытаний на всех этапах положительные оценки попадают в резерв на выдвижение, т. е. метод ротации в этой организации является общепринятым.

Одной из форм мотивации новых сотрудников и закрепления их в организации являются общие собрания начинающих сотрудников, в которых принимает участие руководство организации и на которых обсуждаются состояние дисциплины в организации, показатели в работе, участие новичков в общественной жизни и другие вопросы. Откровенное обсуждение служебных вопросов с новыми сотрудниками позволяет как наставникам, так и руководителям организации лучше узнать жизнь коллектива, наметить мероприятия по его сплочению и закреплению вновь принятых на работу.

Предоставляйте им возможность обмениваться впечатлениями и опытом с теми работниками, кто ранее выполнял подобные задания.

Выберите «новых сотрудников месяца» или придумайте аналогичную награду. Изыскивайте возможности лучшим новым работникам участвовать в проектах и любом другом виде деятельности, которая позволит им применять свои знания и навыки и помогать отстающим.

Поощряйте инициативу самообразования. Внедряйте предложения новых сотрудников, когда появится такая возможность, при этом контролируйте оказание доверия этим предложениям.

Ведите учет индивидуальных и типологических особенностей молодых сотрудников.

## 9.2. Наставничество. Воспитательная работа

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек, менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на них оказывает влияние много других факторов, в частности квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т. д.

В современных условиях очень важен и актуален вопрос о взаимоотношениях старых и молодых сотрудников. Всегда мы говорим о большой энергии, хватке и неутомимости молодых кадров. Но всегда ли у них достаточно знаний? Социологи заметили, что если смена руководителей производится с возрастным интервалом около тридцати лет (на смену 60-летнему приходит 30-летний), то этот вариант не всегда рационален. Молодой руководитель, горячо и энергично взявшись за дело, нередко начинает учиться на собственных ошибках, что весьма ощутимо сказывается на коллективе и экономике предприятия. Если же смена руководителей производится с возрастным интервалом в 10 – 15 лет, это наиболее благоприятно сказывается на дальнейшем функционировании системы.

Замена старых кадров молодыми, смена поколений в труде – естественный и неизбежный процесс развития общества. Несмотря на то что старость в нашей стране обеспечена, нельзя считать, что процесс ухода на пенсию – процесс безболезненный. Как раз здесь необходимо помнить о проблеме наставничества, консультантства, т. е. о передаче опыта в работе.

Особое значение для сплочения коллектива и снижения текучести кадров приобретает наставничество, которое является важным средством повышения профессионализма, трудового и нравственного воспитания молодых сотрудников. Основная цель наставничества в организации – оказание помощи работникам (стажерам) в их профессиональном становлении, ускорение становления подшефного

как квалифицированного специалиста, а также формирование в учреждениях кадрового ядра.

Основой профессионального ядра обычно являются работники, имеющие теоретическую подготовку, большой практический опыт, в совершенстве владеющие своей профессией. Именно на их знания и опыт рассчитывают руководители органа при решении задач, возложенных на коллектив. Именно такие сотрудники сплочают коллектив, являются наставниками вновь принятых сотрудников.

К подбору наставников необходимо подходить дифференцированно. Наставник должен обладать не только высокими профессиональными знаниями, но и не менее высокими морально-этическими качествами, склонностью к воспитательной работе, умением видеть своеобразие воспитанников, найти к каждому индивидуальный подход.

Исследования показывают, что там, где хорошо налажено наставничество, допускается меньше нарушений служебной дисциплины, лучше моральный климат в коллективе.

Решая эти задачи, наставники строят свою работу по ряду направлений. Одним из таких ведущих направлений является изучение личности подшефного. Чтобы успешно решать поставленные задачи, обучать и воспитывать молодого сотрудника, наставнику необходимо знать наиболее существенные черты личности подшефного, уровень его общеобразовательной и профессиональной подготовленности и т. д.

Ответственность и роль наставников особенно велики на первых порах, когда проходит процесс ознакомления вновь принятого с особенностями работы в организации.

Встретить молодого сотрудника добрым словом, помочь ему овладеть трудной, но почетной профессией – очень важная задача, которую нужно решать творчески, с большой ответственностью за его судьбу.

В Японии такое наставничество длится до 35 лет. Понятно, что к этому времени молодой специалист уже становится профессионалом, но всегда может обратиться к своему «крестному» отцу за советом и подсказкой. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

### **Воспитательная работа**

Воспитание чувства ответственности за соблюдение трудовой и производственной дисциплины и соответствует основной цели воспитания – преобразованию самого человека, в результате чего улучшается и выполнение экономических задач в организации.

Трудовой коллектив, обладая неисчерпаемой силой воздействия, воспитывает в человеке дисциплину, взаимопомощь, отношение к труду.

Всестороннее гармоническое развитие и мотивирование личности в процессе организации необходимо организовывать и направлять, что является прямой обязанностью руководителей организации в управленческой деятельности.

Вопрос о влиянии организации, наставника и общественности на личность, о методах воспитания людей – деликатный и тонкий, непрерывный и творческий процесс. Решать его надо умело.

Не следует добиваться, чтобы все люди были одинаковыми. К каждому человеку нужен свой подход. Один, например, шутник и говорун; порой его можно и приостановить – не обидится, еще лучше работать будет. Другой на работу настраивается медленно, но торопить его резко не надо. Он все основательно отладит, подготовит – будут и количество, и качество труда. Может быть и такое, что придет человек на работу, а у него из рук все валится. Дома неприятности... Здесь особое внимание товарищей крайне необходимо. Можно и работу попроще предложить, на себя нагрузку побольше взять. Почувствовав внимание, такой человек завтра будет стараться за двоих.

Воспитанием коллектива нельзя заниматься от случая к случаю, скажем, при получении указаний свыше или во время чрезвычайных происшествий в коллективе. Вся деятельность организации и коллектива, пример лучших работников должны воспитывать в каждом члене коллектива чувство самоуважения, уверенность в своих силах, самостоятельность в принятии решения и их выполнении, умение преодолевать преграды и неудачи, настойчивость в осуществлении намеченных целей и вместе с тем глубокое уважение к коллегам.

Взаимоотношения в коллективе создаются комплексом взаимодействующих факторов. Они существенно влияют на производственные достижения. Степень и характер влияния коллектива на личность во многом зависят от характера сложившихся отношений между членами этого коллектива.

Значение влияния настроения людей на результаты их деятельности общеизвестно. Создание хорошего настроения в коллективе – одна из важнейших задач управляющей системы. Польза его – в душевном порыве работающих, в их растущей активности. Во многом внутренняя приподнятость зависит от самих членов коллектива, от их доброжелательного отношения друг к другу, к заботам и нуждам товарищей. Результаты не заставят себя долго ждать, если каждый член коллектива чувствует внимание, поддержку и строгий спрос товарищей.

Сила морального климата проявляется во всем: от таких деталей, как продуманный распорядок дня, благоустроенность производственных и бытовых помещений и территорий, вежливость в обращении, до выполнения трудовых обязанностей.

Поддержание культурных взаимоотношений – дело всего коллектива. На работе человек проводит треть своего времени. Стремление повысить уют служебных помещений, использование рекомендаций эргономики и эстетики являются важными факторами повышения производительности труда.

Особая роль руководителя коллектива призывает его к выполнению обязанностей воспитателя работников. Каждый руководитель должен заботиться о воспитательных последствиях принимаемых решений. Каждое проводимое решение, приказ или распоряжение должны быть заранее проанализированы с позиций воспитания коллектива: соответствуют ли эти меры, действия, решения целям воспитания, морально-этическим нормам нашего общества, интересам других людей и коллективов.

# **Глава 10. Менеджмент, Time-менеджмент и делегирование полномочий**

## **10.1. Цели, принципы, функции и методы управления**

Менеджмент – это целостная управленческая система, направленная на обеспечение оптимальной согласованности действий членов коллектива для достижения стоящих перед ними целей [8, с. 13]. Управление имеет особое общественное предназначение, следовательно, присущую только ему одну целевую картину. Управление базируется на определенных принципах, ибо беспринципное управление изначально лишено всякого смысла в силу так называемого «человеческого фактора», который лежит в основе управления отдельными индивидами или их совокупностью. Управление – это совершение определенных действий, это функционирование. Управлению также присущи и разнообразие, и некое творческое начало (или креативное видение происходящего). Выполнять одну и ту же функцию можно различными методами, используя отличные друг от друга подходы к пониманию менеджмента.

В любой управленческой системе можно выделить цели, принципы, функции и методы ее существования. Это те семантические блоки (категории науки менеджмента), которые идентифицируют и регламентируют всю деятельность по упорядочению и движению элементов данной системы. Опираясь на теорию синергетики, можно сказать, что система как раз и отличается от других образований наличием целевого, базового (в значении принципа), функционального и методологического подходов к анализу внешних и внутренних факторов.

### **Цели управления**

В системе управления есть два самых важных фактора: субъект и объект управления. Субъект менеджмента управляет объектом. Но, прежде чем начать непосредственно процесс управления, субъект всегда предполагает определенные изменения относительно своего объекта управления. Речь идет о перспективном видении нового желаемого (по отношению к субъекту) состояния объекта. Данное желаемое состояние очень важно в самом начале сформулировать в виде цели. Формулировка цели представляет собой перевернутую

формулировку проблемы или возможности. Сама же цель – это не что иное, как желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта (решения, действия и т. п.) в заданных условиях его реализации. Под проблемой я понимаю не имеющее на данный момент времени однозначного решения противоречие или совокупность тематически единых неблагоприятных обстоятельств.

Каждой цели должен соответствовать ряд взаимосвязанных задач. Задачи проекта – конкретные стратегические шаги, которые необходимо предпринять для изменения проблемной ситуации и достижения поставленной цели. Они формулируются так, чтобы их выполнение было легко проконтролировать, а результаты – оценить. Обязательно приводятся количественные данные, назначаются ответственные лица, указывается временной промежуток или конкретная дата исполнения.

Необходимо особо оговорить такой аспект целеполагания, как сознательная и бессознательная «целевая» деятельность людей. Зигмунд Фрейд, открывший и изучивший феномен бессознательного, в своих трудах не раз приводил примеры, доказывающие достаточно весомую роль подсознательных процессов в сфере постановки целей и задач человеком. Однако в теории управления цели следует рассматривать как осознанные конструкты человеческого мышления (индивидуального и группового). Причем цели отражают не только объективность происходящего, но и субъективные качества тех, кто их формулирует.

Признаков, по которым можно классифицировать цели управления, достаточно много. Но основными среди них являются следующие:

1) сферы управления: экономические, социальные, политические, духовные, религиозные, технические, информационные, коммуникативные, имиджевые (PR, реклама) и др. Следует отметить, что каждый вид целей из данного перечня подразделяется на подцели. Например, к основным целям публичных рилейшнз относятся позиционирование, возвышение имиджа, антиреклама, отстройка от конкурентов, контрреклама;

2) масштаб действия: глобальные, узкоспециальные, общие;

3) срок действия: краткосрочные, долгосрочные, постоянные (мониторинговые);

- 4) территория распространения: локальные, местные, региональные, общегосударственные, межгосударственные;
- 5) видение перспективы: стратегические, тактические, ситуационные (моментные, оперативные);
- 6) эффект от реализации: эффективные (результативные), неэффективные (безрезультатные);
- 7) уровень управления: индивидуальные, групповые, организационные, отраслевые и т. д.;
- 8) инновационный критерий: качественные, количественные, инерционные;
- 9) направления управленческих действий: информирование, изменение отношения, изменение поведения, обеспечение самого процесса деятельности управленческой системы.

Релевантность целеполагания в системе управления объясняется прежде всего тем, что цели помогают развиваться организации (или какому-либо другому объекту управления) не хаотично, а программно-дифференцированно, т. е. по большому счету предсказуемо и адекватно.

### **Принципы управления**

Система, как правило, подчиняется требованиям внешней и внутренней среды. Всегда существуют некие объективные законы и правила, по которым система действует согласно им или вопреки.

В методологии управления решающее значение приобретает одна из важнейших категорий отечественной теории управления, синтезирующая в себе объективность экономических законов и закономерностей управления и характерные черты реальной практики общественного производства. Это принципы управления общественным производством.

Под принципами управления в отечественной традиции понимают руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Принципы управления подразделяют на общие (универсально-фундаментальные) и частные (специально-ориентированные). Общие принципы охватывают управление в целом, они складываются под влиянием действий всей системы экономических законов. Частные принципы возникают в результате решения каких-либо локальных задач, обладают свойством ситуационности.

В данном реферате я рассмотрю три градации общих принципов управления. Первая была разработана основоположником научного управления Фредериком Тейлором (1856—1915). Вторая – Владимиром Лениным (1870—1924) в рамках марксизма. Третья – французским социологом Анри Файолем (1841—1925).

Градация общих принципов управления Фредерика Тейлора:

1) разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, миграций, усилий и других факторов;

2) строгое соблюдение утвержденных стандартов;

3) работник должен работать на том рабочем месте, где он будет приносить наибольшую пользу;

4) плата труда напрямую зависит от результатов деятельности рабочих;

5) привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;

6) формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими.

Градация общих принципов управления Владимира Ленина:

1) демократический централизм, в основу которого положено сочетание централизованного руководства хозяйством и самостоятельности его отдельных элементов. За рубежом этот принцип реализуется через государственное регулирование рыночной экономики;

2) единство политического и хозяйственного руководства, определяющее соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими системами, и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем;

3) плановое ведение хозяйства, означающее установление на длительный срок направления, темпов и пропорций развития производства. Планирование хозяйственной деятельности осуществляется и за рубежом. О сути его хорошо сказал Ли Якока в своей книге «Карьера менеджера»: «Государственное планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь наличие продуманной стратегии, сформулированных целей. Оно означает согласование всех аспектов экономической политики вместо разрозненного их выдвигания по частям. Мы у себя в корпорации

„Крайслер“ ведем большую плановую работу. И так же действует любая преуспевающая корпорация»;

- 4) материальное и моральное стимулирование;
- 5) научный аспект управления, который заключается в построении всей системы управления производством на новейших данных науки управления;
- 6) ответственность, означающая создание четкой организационной структуры;
- 7) обдуманная ротация кадров;
- 8) экономичность и эффективность;
- 9) оптимальное сочетание отраслевого и территориального управления;
- 10) преемственность хозяйственных решений, в ее основе лежит единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и в пространстве.

Градация общих принципов управления Анри Файоля:

- 1) разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала;
- 2) власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты;
- 3) дисциплина;
- 4) единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль его исполнения должен осуществлять только один руководитель;
- 5) единство руководства;
- 6) подчинение индивидуальных интересов общим интересам;
- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты;
- 9) цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным и наоборот;
- 10) порядок, так как каждый должен знать свое место в организации;
- 11) равенство;

12) стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации;

13) инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы;

14) корпоративный дух.

Перечисленные выше принципы были сформулированы в начале прошлого столетия. С течением времени многие из них качественно изменились, потеряли свою силу или, наоборот, из второстепенных стали доминирующими.

К «старым» принципам добавились «новые»: системность, виртуальность, комплексность, объективность, конкретность, основное звено, матричность структуры, зависимость от уровня реальности и многие другие.

Следует особо подчеркнуть и то, что некоторые из «новых» принципов подразделяются на ряд подпринципов. Так, например, принцип системности градируется на подпринцип иерархичности, подпринцип необходимого разнообразия и подпринцип обратной связи. Иерархичность рассматривает сложные и большие системы как многоуровневые, которые требуют деления всей системы на элементы. Необходимое разнообразие заключается в том, что управляющая система должна обладать не меньшей сложностью, чем управляемая система. Из этого принципа следует, что невозможно спроектировать простую систему управления для сложной системы производства. Под обратной связью понимается получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным. Смысл обратной связи заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений. Обратная связь является регулирующим и вместе с тем защитным средством управления.

### **Функции управления**

Функции управления – это специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ и их целевой направленностью; это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова, чтобы считаться таковой, функция управления должна

иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное управление. Данные параметры отвечают на следующие вопросы.

Содержание: какие действия осуществляются в рамках данной функции?

Разработанный процесс осуществления функции: какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий?

Структура: как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию?

Распространенным является определение функций управления соответственно основным ресурсам, используемым организацией в своей деятельности (таблица 10.1.).

**Таблица 10.1. Определение функций управления соответственно основным ресурсам организации**

| <b>Ресурс организации</b> | <b>Функция управления</b> |
|---------------------------|---------------------------|
| Имидж                     | Паблик рилейшнз           |
| Время                     | Планирование              |
| Ценности                  | Безопасность              |
| Потребитель               | Маркетинг                 |
| Бизнес                    | Предпринимательство       |
| Деньги                    | Финансы                   |
| Люди                      | Организация               |
| Технологии                | Производство              |
| Идеи                      | Инновация                 |
| Данные                    | Информация                |
| Культура                  | Социальное развитие       |
| Перспектива               | Администрирование         |

Не менее распространенной является градация функций управления на основные и конкретные.

Основные (общие) функции управления – такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.

К основным функциям относятся:

1) целеполагание – как вид деятельности связано с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения (планирование);

2) организация – обеспечение достижения цели;

3) регулирование – такой вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития по отношению к цели;

4) активизация – деятельность по стимулированию достижения цели в процессе развития;

5) контроль – деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Конкретные (специальные) функции управления – функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления. Перечень конкретных функций зависит от специфики отрасли и фирмы.

Примерный перечень конкретных функций управления службы PR (отдел, агентство, имидж-центр, фирма, пресс-служба, гильдия мастеров PR и др.).

1. С руководством фирмы:

а) определение миссии фирмы;

б) увеличение стоимости фирмы имиджевыми средствами;

в) подготовка выступлений руководства на переговорах, в СМИ;

г) организация презентаций, встреч, выставок, семинаров, пресс-конференций;

д) прогнозирование кризисов и планирование противоаварийных мер.

2. С сотрудниками фирмы:

а) участие в подборе персонала;

б) исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы;

в) формирование внутрикорпоративной культуры;

г) предотвращение ложных слухов.

3. Со СМИ:

а) отслеживание графика выхода в свет рекламы;

- б) предотвращение конфликтов с прессой;
- в) оперативная реакция на появление компрометирующих материалов в прессе и др.

Авторы известного учебника «Основы менеджмента» М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают четыре функции управления.

Планирование – предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организация – создание некой структуры, помогающей распределять обязанности каждого работника предприятия.

Мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям. Для того чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

### **Методы управления**

Всегда важно знать не только то, что делается в организации, но и то, как и каким образом это делается. Например, оплатить труд рабочего можно повременно или сдельно.

Методы управления представляют собой совокупность приемов и способов осуществления функций управления, поэтому непосредственно зависят от характера функций управления. Данный признак (критерий) как раз и лег в основу самой распространенной классификации методов управления. По этой классификации выделяют следующие методы управления:

- 1) экономические;
- 2) экономико-математические;
- 3) организационно-распорядительные;
- 4) социально-психологические;
- 5) автоматизированные;
- 6) программно-целевые;
- 7) проблемно-ориентированные;
- 8) инжиниринговые;
- 9) имиджевые.

Экономические методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей. Экономические интересы делятся на четыре большие группы: государственные, хозяйственно-отраслевые, организационные и индивидуальные. Искусство управленца заключается в том, чтобы «без обид» регулировать процесс удовлетворения оговоренных интересов. К рычагам подобного регулирования можно отнести себестоимость, рентабельность, прибыль, фондоотдачу, цену, заработную плату, налоговые отчисления и др.

Экономико-математические методы управления – это методы, основанные на поиске оптимизационных кривых не только для заработной платы, но и для других показателей и всей производственной системы. Оптимизационные кривые могут быть разными с учетом интересов человека, организации, отрасли и государства.

Организационно-распорядительные методы управления – это методы на основе силы и авторитета власти, т. е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и других нормативно-правовых актов. Такие методы регламентируют деятельность всей организации, ее структурных подразделений, должностей, функций; обеспечивают организацию нормативами; поддерживают дисциплину.

Социально-психологические методы управления – это методы, использующие индивидуальное и общественное сознание и психологию, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. При применении данного метода управления очень важно правильно оценить индивидуальные качества работника; правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах; создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

Автоматизированные методы управления – это методы, в которых используются электронно-вычислительные, телекоммуникационные средства и сети ЭВМ для осуществления коммуникаций в системе управления организацией, ее связей с внешней средой и реализации основных функций менеджмента. Построение автоматизированной системы управления организацией (АСУО) включает в себя разработку

следующих восьми компонентов: модели организации, сетевого обеспечения АСУО; информационного обеспечения; математического приложения; лингвистического оформления; программного обеспечения, технического оборудования; организационно-распорядительного сопровождения, методического обеспечения. Основа АСУО – это план баз данных (БД) организации, который разрабатывается в соответствии с моделью организации.

Программно-целевые методы управления – методы, в которых применяется специальная матрица, состоящая из 4 столбцов (исполнители, ресурсы, сроки, цели) и неопределенного количества строк (мероприятия) в зависимости от объема выполняемых работ.

Проблемно-ориентированные методы управления – это методы, которые используются в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, потери рынков сбыта, стихийные бедствия, аварии, чрезвычайные ситуации). В таких ситуациях основной критический ресурс – время, на первый план выходит умение оперативно управлять временем. Специальные тренировки, сборы, тренинги позволяют скоординировать действия подразделений и руководства в нештатных ситуациях, выявить и проанализировать ошибки в ответных действиях.

Инжиниринговые методы управления – это методы, основанные на непрерывном проектировании унифицированных процессов рыночной экономики с постоянным внедрением в систему управления новых технологий и инновационных моделей как производства, так и управления данным производством. Например, на смену концепции группировки работ вокруг продукта и результата приходит концепция группировки работ вокруг функциональных областей и бизнес-процессов.

Имиджевые методы управления – это методы, основывающиеся на активном применении технологий интегрированных коммуникаций для создания положительного образа организации в глазах ее внешней и внутренней общественности. К интегрированным коммуникациям относят: паблик рилейшнз, рекламу, маркетинг, брендинг, промоушн, директ-майл, спонсоринг, мифодизайн и др.

Следует заключить, что методы управления разнообразны по своей природе, но, несмотря на это, должны все-таки находиться в

постоянном динамическом равновесии в зависимости от реальных условий на каждом этапе развития социально-экономической системы.

Рассмотренные выше категории теории менеджмента представляют собой некий базовый костяк научного языка системы управления. Отсюда и их тесная взаимосвязь друг с другом.

При целеполагании мы опираемся на принципы управления. При выборе методов мы анализируем функции управления. Цели реализуются благодаря наличию определенных функций, которые в свою очередь воплощаются в жизнь за счет методов.

На мой взгляд, роль вышеописанных категорий теории управления заключается в том, что они определяют основные направления не только существования управленческой системы, но и ее развития в целом.

Развитие организации в данном случае понимается не как революционное изменение каких-либо параметров системы управления, а как последовательное и эволюционное движение к лучшему состоянию этой системы. И вместе с изменением системы управления под влиянием различных факторов, что вполне логично, будут изменяться и основные категории: цели, принципы, функции и методы управления. Этот процесс называют естественным движением системы. Если управленческая система начнет изменяться под влиянием измененных ею же категорий, то такое движение к лучшему стоит признать искусственным. И первый, и второй пути модернизации системы управления считаются оправданными лишь в том случае, если они объективно релевантны, т. е. продиктованы адекватными и объяснимыми требованиями внутренних и внешних факторов всей организационной среды.

Таким образом, категории теории управления не только регламентируют всю основную философию менеджмента, но и задают перспективные параметры движения данной управленческой системы к лучшему. Хотя и на этом пути систему управления ожидают возможные неудачи, связанные с различного рода рисками и изначально неверным пониманием основных категорий науки управления.

## 10.2. Time-менеджмент руководителя

Организация руководителем своего труда тесно связана с проблемой использования рабочего времени, его рационального планирования, повышения степени полезности.

Средства оргтехники и компьютер могут лишь разгрузить рабочее время руководителя, а как его рационально использовать – зависит от самого руководителя.

Известно, что у руководителей рабочий день ненормированный. Однако всегда ли надо работать по 10 – 12 часов в день? Исследования показывают, что ненормированное рабочее время не всегда и не везде является необходимостью. Нередко это следствие неумения руководителя правильно распределить свое время.

Серьезным недостатком в работе многих руководителей, особенно высшего уровня, является затрата основной части времени на текущие вопросы. Проблемы, большие и малые, рождаются ежедневно, а нередко и ежечасно. Но плохо, когда текучка заслоняет собой перспективу, не позволяет заняться решением более серьезных проблем. Уйти от текучности не так легко. Практика свидетельствует, чтобы побороть текучку, надо заранее планировать работу по перспективным вопросам, постоянно заглядывать в завтрашний день.

Многие руководители стремятся слишком много «взвалить» на себя, тем самым подменяя других. Но практика показывает, что руководитель способен наилучшим образом решить вопрос, если это «его вопрос».

Опытные руководители стремятся не допускать то, что могут выполнить подчиненные. Но немало еще руководителей считают, что они решают все вопросы на предприятии быстрее и лучше. Когда руководитель стремится сам решить все мелкие вопросы, то он ограничивает инициативу подчиненных, притупляя у них чувство ответственности.

Важно помнить, что, делегируя часть своих прав и обязанностей подчиненным, руководитель тем самым должен требовать от них полной ответственности.

Некоторые руководители проводят частые совещания, тем самым стараясь пополнить запасы различной информации о работе

организации. Такая постановка дела приводит к чрезмерной централизации управления, так как решение всех вопросов, в том числе текущих и малозначащих, практически закрепляется за руководителем организации.

На какие мероприятия в основном расходуется рабочее время руководителя? Время уходит, как правило, на совещания и заседания, телефонные переговоры, внеплановые проверки, приемы неожиданных посетителей, просмотр служебной почты, разные отчеты, сводки и анализы для вышестоящих и других организаций. Уделяя этим мероприятиям основное время, такие руководители не имеют возможности общаться с работниками и мотивировать их к улучшению своего труда.

Руководители организаций много рабочего времени тратят и на различные совещания, заседания в вышестоящих и общественных организациях.

Анализ повестки дня, содержания и состава участников таких мероприятий часто позволяет заключить, что данному руководителю не обязательно было лично участвовать в совещании. Однако руководители организаций нередко получают в один день два-три вызова. Видимо, организаторы совещаний, стараясь придать им большой вес, стараются заполнить на них только первых лиц.

Примерно четвертую часть рабочего времени руководители вынуждены тратить на изучение, а порой и на составление отчетов, справок и информации, которые они подписывают.

Кроме того, немало рабочего времени руководителя тратится на служебную почту, т. е. на ознакомление с корреспонденцией, поступающей в организацию. Для «разгрузки» необходимо рационально распределить эту работу между подчиненными.

Эффективное использование рабочего времени руководителя во многом зависит от квалификации и профессионализма секретаря.

Следует отметить, что при отсутствии руководителя в связи с непредвиденным вызовом прием посетителей должен продолжать компетентный руководитель.

Руководителю не следует отменять решения своих заместителей (если это не особый случай), даже по вопросам, входящим в его компетенцию. Если он считает решение, принятое заместителем, неправильным, то следует высказать тому свое мнение наедине,

предупреждая тем самым повторение ошибок на будущее. В свою очередь заместитель, заменяя начальника, должен уважать стиль и методы его работы.

**Правила, способствующие рациональному распределению рабочего времени руководителей:**

- 1) точно обозначать, конкретизировать цели своей деятельности;
- 2) сосредоточиться на главной задаче;
- 3) установить конкретные и реальные сроки выполнения работ.

Строго соблюдать эти сроки;

4) разговаривать по телефону в деловом духе, заранее уяснив себе цель предстоящего разговора;

5) вести записную книжку;

6) не допускать, чтобы друзья и подчиненные мешали работе;

7) максимально освобождаться от мелких вопросов, которые могут решить подчиненные.

Соблюдая эти правила, руководители смогут необходимое время уделять общению со своими сотрудниками.

### 10.3. Делегирование полномочий

Делегирование полномочий повышает эффективность работы руководителя и мотивирует рост эффективности работы подчиненных.

Руководители, делегируя часть своих полномочий:

- 1) укрепляют уверенность сотрудников в своих силах;
- 2) сплачивают сотрудников, включенных в свое подразделение, тем самым воспитывая у каждого отдельного сотрудника чувство общности с группой;
- 3) мотивируют общую взаимную заинтересованность сотрудников, которые принимают окончательное решение о качестве выполняемой им работы.

При этом руководитель должен:

- 1) выбирать себе помощников с учетом мнения коллектива, при этом следует избегать назначения друзей и любимцев, если они только не являются друзьями и любимцами всей группы;
- 2) распределять работу тщательно и равномерно среди всех своих сотрудников, учитывая квалификацию каждого;
- 3) не делегировать своим сотрудникам те полномочия, которыми они уже пользуются в соответствии со своими должностными обязанностями.

Некоторые линейные руководители делегируют отделу по работе с персоналом право принятия решений по всему спектру вопросов управления персоналом. Логика таких руководителей предельно проста: «Я слишком занят производством (продажами, обслуживанием и т. д.), чтобы заниматься еще персоналом. Для этого есть специальный отдел». Подобная практика также весьма опасна, поскольку отдел по работе с персоналом не всегда обладает достаточной информацией для принятия оптимальных для организации решений, а также необходимыми для реализации этих решений полномочиями.

**Делегирование полномочий** – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. При этом одновременно делегируется и ответственность.

Рост руководителя заключается в том, что он постепенно выходит из непосредственного процесса управления, делегируя все больше и больше подчиненным, а сам остается как бы сбоку.

Делегирование ответственности подчиненным есть (чисто арифметически) уменьшение власти руководителя. Оно может привести и к полной потере власти, если процедура осуществляется неправильно. Умелый руководитель может и должен добиваться обратного: делегируя полномочия, он увеличивает свою власть.

Генетически делегирование связано с приказанием. Первая форма приказа – когда я делаю что-то руками другого человека (беру руку ребенка с ложкой в свою руку и кормлю), веду его за руку. Вторая форма приказа – я делаю сам и говорю: «Делай, как я». Затем я заставляю его вспоминать, как я делал раньше. После этого – как он сам делал это вчера. И наконец наступает стадия «ты знаешь, как делать, вот и прикажи себе сам».

«Прикажи себе сам» – это и есть делегирование, т. е. перевод человека в режим, когда он сам себе приказывает то, что я приказывал бы ему в этом случае. Поэтому и говорят, что делегировать – это значит, снять с себя часть проблем.

#### **Положительные факторы делегирования.**

1. Делегирование освобождает руководителей от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов.

2. Делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта.

3. Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы.

## **10.4. Технология делегирования полномочий сотрудникам организации**

1. Делегируйте заблаговременно! Решение о том, что и кому Вы хотите делегировать, принимайте сразу после составления рабочего плана.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.

7. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

8. Объясняйте смысл и цель задания.

9. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, а если необходимо – в письменном виде (см. на обороте, как правильно оформить резолюцию).

10. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.

11. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

12. Избегайте того, чтобы без всяких веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

13. Вместе с тем придавайте работнику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда сможет попросить у Вас совета и поддержки.

14. Контролируйте промежуточные и конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

15. Позвольте сотруднику представлять работу в высших инстанциях либо участвовать в ее представлении на соответствующем уровне.

## 10.5. Развитие карьеры

Развитие карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду **набор условий, делающих это возможным:**

1) результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников крайне редки;

2) профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания на практике;

3) эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решение о продвижении;

4) заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Планировать карьеру в наше нестабильное время очень трудно. Часто организация не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уже о годах. Многие сотрудники не рассматривают свои отношения с организацией иначе как временный союз, продолжающийся ровно столько, сколько выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит

в повышении профессионального мастерства, приобретении новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долгосрочное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

## 10.6. Формальные и неформальные группы. Их роль

**Люди** – это наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной структурой взаимоотношений существуют и неформальные отношения между членами коллектива.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными.

Стихийно образовавшиеся группы людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признаются неформальными группами. Неформальная группа возникает на основе взаимных симпатий. Такая группа ограничена численностью от двух до пятнадцати человек. Неформальные группы могут возникнуть на положительных и отрицательных основах. Что может являться положительной основой? Например, любовь к эстрадной музыке, театру, рыбалке, изобретательству и т. п. Отрицательной основой может являться склонность к спиртному, желание напасть на руководство, работа против фирмы. Несанкционированное установление производственных норм – это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами, о чем уже говорилось выше. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера по персоналу состоит в том, чтобы заставить неформальную организацию людей работать на вас.

Как это сделать?

1. Руководитель должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.
2. Нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей.

3. Выявить неформальных лидеров и управлять ими.

4. Необходимо попытаться объединить цели формальной и неформальной организаций.

5. Руководитель должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

## Глава 11. Как работать без конфликтов?

Работая в большом или маленьком коллективе, любой руководитель, менеджер окружен людьми. С одними у него хорошие взаимодействия, а с другими отношения никак не налаживаются. Руководитель для всех одинаково никогда не может быть хорошим, хотя это один и тот же человек. Так зарождаются конфликты.

Конфликт (конфликтная ситуация) имеет различные определения и токования. Как одно из них: **конфликт** – отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона старается предпринять все возможное, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне достичь аналогичного.

Как бы ни был хорошо сбалансирован коллектив с точки зрения соционики, все равно на фирме возникают конфликты. Полное отсутствие стрессов, бесконфликтное организационное окружение свидетельствуют о полном застое в трудовом коллективе. Конфликт, не всегда имея положительный характер, во многих случаях помогает определить различие точек зрения, дает дополнительную информацию и помогает принять альтернативное решение.

**Трудовой конфликт** – это противоречие, возникающее между людьми в процессе трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

## 11.1. Типы конфликтов

Различают следующие **типы конфликтов** :

**1) внутриличностный конфликт** – возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования или производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Приведу два примера на этот счет. Старший менеджер по продажам может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работал» с покупателями. Позже менеджер уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара. Внутриличностный конфликт налицо. Другой пример. Подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия. А руководитель в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен работать в субботу. **Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку;**

**2) межличностный конфликт** – проявляется как столкновение личностей с разными характерами, несовместимыми темпераментами, которые просто не в состоянии ладить друг с другом. Межличностный конфликт – самый распространенный, и применение соционики как раз позволяет подобрать людей таким образом, чтобы исключить именно этот тип конфликта;

**3) конфликт между личностью и группой** – проявляется тогда, когда эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

**4) межгрупповой конфликт** – организация состоит из множества как формальных, так и неформальных групп, и даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

## 11.2. Причины конфликтов

Рассмотрим **причины конфликтов** в трудовых коллективах.

**1. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.** Следствием этого является двойное или даже тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- 1) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- 2) требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- 3) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт можно устранить только путем улучшения делегирования полномочий.

**2. Ограниченность ресурсов .** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководитель решает, как правильно распределить материалы, людей, финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

**3. Недостаточный уровень профессиональной подготовки .** В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

**4. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная авансированная похвала других сотрудников .** В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

**5. Различия в манере поведения и жизненном опыте .** По склонности к конфликтности выделяются группы тех, для которых конфликтность – это не черта характера, а поведение в конкретной ситуации, и тех, для кого конфликтность – постоянный признак их поведения, связанный с особенностями характера. Конфликтность

личности в значительной мере связана с завышенной или заниженной самооценкой. На основе осознания человеком самого себя (своих умственных способностей, физических возможностей, поведения, достигнутых ценностей) у него формируется своя шкала ценностей. Очень часто представления человека о себе не соответствуют оценке окружающих. Это и является одним из источников возникновения конфликта в общении. **Завышенная оценка** проявляется в эгоистичности, болезненном самолюбии, стремлении подавлять и лидерствовать. **Заниженная**, напротив, выражается в обидчивости, скованности, зависти (у других все лучше, другие удачливее и т. д.). При приеме на работу людей обязательно подвергайте их тестированию по тесту Айзенка и обращайте внимание на их психотизм. Повышенные оценки по психотизму говорят о конфликтности личности. Не принимайте таких людей на работу.

**6. Неопределенность перспектив роста**. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

## 11.3. Реалистические и нереалистические конфликты

Независимо от типа конфликта и причин его возникновения все конфликты делятся на реалистические и нереалистические.

**Цель реалистического конфликта** – достичь конкретных результатов, каких-либо материальных или нематериальных преимуществ. Такой конфликт может развиваться в конструктивной и деструктивной фазах.

**Цель нереалистического конфликта** – снятие напряжения, своеобразная разрядка. Этот вид конфликта имеет лишь деструктивную форму.

**Конструктивная фаза конфликта** отличается тем, что сохраняется направленность на предмет спора, оппоненты ясно осознают цели и средства совместной деятельности. Разногласия при этом не принимают необратимого характера. Проявляется лишь взаимная неудовлетворенность ходом ведения общения и друг другом. К признакам конструктивной фазы конфликта относятся изменения в стиле ведения разговора – повышение его эмоциональности, оправдательности в ориентации на собственные интересы и игнорирование реакций партнера. Кроме того, происходят изменения и в поведении – напряжение позы, усиление жестикюляции, увеличение дистанции общения, проявление «закрытой позы» и другие невербальные особенности поведения, говорящие об отрицательном отношении к разговору.

**Деструктивная фаза конфликта** возникает тогда, когда взаимная неудовлетворенность партнеров друг другом и способом решения проблемы достигает «критического порога» и становится неуправляемой. Начальная ее стадия проявляется в стремлении завысить свои возможности, самоутвердиться за счет ущемления интересов оппонента, в необоснованной критике, пренебрежительных репликах в его адрес. Противоположной стороной они могут восприниматься как личные оскорбления и вызывать соответствующее противодействие. Следующая стадия связана с резким повышением активности оппонентов при значительном ослаблении самоконтроля, с

нарушением восприятия, приводящим к искажению мыслей и слов оппонента, с полным уходом от предмета обсуждения и переключением на личности и взаимные оскорбления. На этой стадии возврат к конструктивным формам общения становится невозможным.

## 11.4. Поведение в конфликте

**1. Дай партнеру «выпустить пар».** Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно и невозможно. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, это значит, что он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди кидаться друг на друга не будут, наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

**2. Попробуй спокойно обосновать претензии**, но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции, поэтому эмоции отметаив вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

**3. Сбивай агрессию неожиданными приемами**. Например, попроси доверительно у конфликтующего партнера совета. Задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомни о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным, скажи комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Вырази сочувствие, например тому, что он потерял слишком много. Главное, чтобы твои просьбы, воспоминания, комплименты переключили сознание твоего разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

**4. Не давай отрицательных оценок, а говори о своих чувствах**. Не говори: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говори: «Вы – грубый человек», лучше скажи: «Я огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

**5. Попроси сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.** Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится

решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить тебя не захотеть решать проблему. А вот этого делать нельзя! Не позволяй эмоциям управлять тобой! Определите вместе с партнером проблему и сосредоточьтесь на ней.

**6. В любом случае дай партнеру «сохранить лицо».** Не позволяй себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевай его достоинств. Не затрагивай его личности. Давай оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили своего обещания», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

**7. Держись как на острие ножа в позиции «на равных».** Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны. Держись твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

**8. Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват.** Во-первых, это обезоруживает партнера, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

**9. Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.**

**10. Независимо от результата разрешения противоречия старайся не разрушить отношения.** Вырази свое уважение и расположение партнеру и выскажи согласие по поводу возникших трудностей. И если ты сохранишь отношения и дашь партнеру «сохранить лицо», ты не потеряешь своего делового партнера. Найти нового, надежного, неконфликтующего – это тоже задача не из легких в условиях конкуренции и сохранения конкурентоспособного уровня организации.

## 11.5. Разрешение конфликта

Разрешение конфликта не путайте с уходом от проблемы.

Согласие обеих сторон рассмотреть все возможные компромиссные решения и успешное разрешение конфликта приводят к объединению конфликтующих сторон.

При разрешении конфликта необходимо применять жесты и позы, выражающие уверенность и соответствующие сказанным словам:

- 1) расслабившись, стоять или сидеть, слегка наклоняясь вперед;
- 2) смотреть в глаза оппонента, но не слишком пристально;
- 3) внимательно слушать, при этом периодически кивать головой;
- 4) не провоцировать противоположностью сигналов тела и слов.

**Что же должен сделать руководитель, чтобы определить пути выхода из конфликта?**

**Выделить основную проблему, для чего ответить на следующие вопросы .**

1. Как я, руководитель, понимаю проблему? Что в действиях конфликтующих сотрудников привело к возникновению и закреплению конфликта?
2. Как конфликтующие стороны понимают проблему?
3. Соответствует ли поведение каждого из них сложившейся ситуации?

**Определить причины конфликта .**

1. Как можно полнее и правильнее уяснить для себя, какие действия конфликтующих партнеров были неприемлемыми.
2. Определить причины возникновения конфликта.

**Рассмотреть варианты возможного разрешения конфликта.**

1. Что можно сделать со стороны менеджера по управлению персоналом и со стороны конфликтующих сторон для разрешения конфликта?
2. Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?
3. Что нужно сделать для достижения намеченных целей?
4. Каковы вероятные последствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?

5. Какой из способов разрешения конфликта вызывает у его участников чувство удовлетворения своей конструктивностью?

Избегайте затрагивать причины возникновения конфликта.

Никогда не становитесь на чью-либо сторону в конфликте подчиненных.

При этом следует отметить, что, по мнению специалистов в области управления, оптимальным вариантом для разрешения конфликтных ситуаций является **стратегия компромисса**.

В стратегии компромисса высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Напористость характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, а кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их потребностей. Стратегия компромиссов направлена на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных средних решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Как только такое компромиссное совместное решение о выходе из конфликта принято, его надо реализовать. При этом не следует мысленно вновь и вновь «прокручивать» конфликтную ситуацию, сомневаясь в правильности решения конфликта, бесконечно говорить о данном вопросе. Если же конфликт так и не удалось разрешить, то необходимо повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать все плюсы и минусы проведенных переговоров.

Очень часто при решении конфликтов люди, которые пытаются его разрешить, опираются только на логические приемы, не учитывают чувства людей.

Чтобы увидеть детали, надо их разглядывать.

1. **Разглядывать техническую сторону .**
2. **Разглядывать правовую сторону вопроса .**
3. **Разглядывать экономическую сторону вопроса .**
4. **Разглядывать психологическую сторону вопроса .**
5. **Разглядывать эстетическую сторону вопроса .**

Рассматривая конфликтную ситуацию, надо последовательно и тщательно разглядывать детали, причем не только логически, но и чувственно.

Сработала старая психологическая аксиома: когда один анализатор не создает необходимого ощущения, подключается второй. Давно замечено, что работа одного органа чувств может стимулировать или угнетать работу другого. Так, резкие неприятные запахи снижают зрительную чувствительность. Кислое повышает зрительную чувствительность. После горького вкусового ощущения обычная водопроводная вода кажется сладкой.

## **11.6. Не торопитесь с преждевременными выводами**

Слушая критические замечания, обращайтесь внимание не столько на слова, сколько на мотивы, скрывающиеся за критикой, тем самым вы не обретете себя на спор или трудное решение проблемы.

Критикуя, руководитель руководствуется одним из трех мотивов:

- 1) оказать вам помощь;
- 2) вывести вас из себя;
- 3) очередной раз выделить свою значимость.

Из критики, продиктованной желанием оказать вам помощь, извлечете пользу только в случае, если воспримите ее как подобает и постараетесь не допускать ошибок в будущем.

Выводя вас из себя, достигается цель – достичь преимущества перед вами.

Чтобы предостеречь себя от торопливых действий, следует руководствоваться правилом: никогда не реагируйте на критику и никогда не спешите с выводами, не выслушав ее до конца и не осмыслив. Торопливые действия часто приносят больше вреда, чем пользы, и в лучшем случае являются напрасными действиями.

Отвечая на критику без раздражения, вы тем самым успокоите и своего оппонента. А если вы возьмете себя в руки, воспринимая тираду руководителя лишь как безобидную вспышку гнева, вы сможете быть в подчинении даже у тирана.

## **Глава 12. Мотивируйте себя, мотивируйте и других**

## **12.1. Самомотивация – воспитание уверенности в себе**

1. Самомотивация как явление, вытекающее из иерархии потребностей человека.

2. Мотивация начинается с вас самих.

3. Вы должны быть сами мотивированны, чтобы мотивировать других. Иногда возникают трудности мотивировать себя. Уверенность в том, что вы чего то добились и у вас все хорошо получается, поможет вам мотивировать себя. А если вы считаете, что мотивированны, то сможете мотивировать других.

4. Научившись мотивировать себя, вы сможете мотивировать и других.

5. Ваш энтузиазм, преданность делу и стойкость перед лицом трудностей – вот три источника лидерства.

6. Если руководитель немотивирован, то он не сможет ожидать от сотрудников, что они поймут ценность мотивации.

7. Как говорит китайская пословица: «Если ты не в состоянии улыбаться, не открывай сегодня свою лавку».

8. Ограничивая себя в оценке своих способностей и возможностей, озадачивая мысленно себя отрицательной установкой «Я не смогу сделать это», вы будете терпеть неудачу или даже не пытаться приступить к какому-то делу.

9. Вы должны преодолеть непреодолимое.

10. Вы должны быть уверенными в себе. Уверенность в себе воспитывается.

11. Позитивные ожидания приводят к позитивным результатам.

12. Имейте цель в ваших делах, вашей жизни, так как не иметь цели страшнее, чем не достичь ее.

13. Определяя цель, тщательно спланируйте все действия, необходимые для их достижения.

14. Определив цели, немедленно приступайте к действию. Сделайте это сейчас. Фраза «Я сделаю это завтра» приведет к ситуации «Я должен был сделать это вчера».

15. Осуществляйте свои цели сегодня или в ближайшем будущем, а не «когда-нибудь» или потом. Всегда устанавливайте сроки осуществления своих целей. Вам ведь надо с чего-то начинать, и нет лучшего времени и места, чтобы начать здесь и сейчас.

16. Сохраняйте веру в достижение результата. Ведь достижение успеха – лучший мотиватор. Любая цель без вдохновения приводит к удручающим результатам.

17. Ваши цели должны быть ясными, но не стремитесь сделать все сразу, ограничьте себя главной целью. Значимые цели приносят значимые результаты.

18. Важнее всего то, что вы думаете о своих целях, а не то, что думают о них другие.

19. Чтобы добиться успеха, необходимы усилия, одного таланта будет мало. Не позволяйте себе останавливаться в развитии.

20. Не существует таких препятствий, которые невозможно было бы преодолеть или обойти.

21. Всегда быстро решайте маленькие проблемы, пока они не превратились в неуправляемые обстоятельства.

22. Идя к цели, не придавайте большого значения возникающим мелким неприятностям, продолжайте идти, а обращайтесь внимание только на те неприятности, которые будут влиять на ваш путь к победе.

23. Каждому человеку всегда есть чем гордиться.

24. Полностью соответствовать чьим-то ожиданиям человек не может, но он в состоянии превзойти свои собственные.

25. Будьте всегда энтузиастом в любых обстоятельствах, окружайте себя энтузиастами, позитивно настроенными людьми.

26. Делайте то, что вы любите. Любите все, что вы делаете.

27. Достигнув успеха, обязательно поздравьте себя сами.

28. Существует только один человек, перед которым Вам придется держать ответ по окончании всех дел. Это Вы сам. Признав, что Ваша судьба в ваших руках, Вы сможете как построить ее, так и сломать.

### **Как поддержать собственную мотивацию?**

Зная теорию мотивации, вы можете применять мотивацию к самому себе путем:

1) создания мысленного образа самого себя;

2) периодического пересмотра своих личных целей и задач;

- 3) регулярного подведения итогов, каких вы достигли за поставленное перед собой время;
- 4) подбадривания самого себя (радуйся, прыгай, пой песни после завершения сложной задачи);
- 5) поиска проблем как возможности проявить себя;
- 6) стремления к достижению лучших результатов;
- 7) выполнения возложенных на вас задач и достижения их;
- 8) установления вида самовознаграждения за достижение лучших результатов;
- 9) ведения учета своих достижений;
- 10) самообучения на своих достижениях и неудачах;
- 11) отказа в желании сравниться с другими, чтобы не переживать о недостигнутом;
- 12) бережного отношения к своему здоровью (питанию, отдыху и физическому состоянию).

Не существует постоянных побед, ведь наша жизнь – это чередование удач и поражений. Но нередко поражение оказывается первым испытанием на пути к успеху. Бывает иногда, чтобы выиграть войну, нужно проиграть несколько сражений. Благодаря своим ошибкам, а не победам вы можете узнать больше.

В случае неудач не ругайте себя за поражение, постарайтесь забыть об этом. Вы не первый и, конечно, не последний человек, потерпевший неудачу.

Самое важное в жизни – это умение вырабатывать у себя определенное умонастроение, положительное отношение к окружающему миру.

Следует заботиться о решении своих проблем и предпринимать с этой целью спокойные действия.

Не позволяйте себе поддаваться унынию и думать о поражении, и вы наверняка найдете правильный выход из любой ситуации.

Монтель (французский философ) жил под своим девизом: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Опечаленному прежде всего надо улыбнуться широко, весело и от всей души, расправить плечи, а потом попробовать спеть куплет из какой-нибудь веселой песенки. Не умеющему петь – свистеть, и человек обязательно воспрянет духом.

Никто не в силах оскорбить и расстроить вас, если вы этого не захотите.

Желая перестать беспокоиться и начать жить, обращайтесь внимание на хорошее и не концентрируйтесь на плохом.

Поражение – наилучший мотиватор: опустившись на дно, человеку остается единственный путь – наверх.

Проблемы не препятствуют, а только учат.

Рассматривайте неудачу как неотъемлемую часть успеха.

Переживание не меняет ничего вокруг, кроме ваших мыслей. Не позволяйте слабостям затмить ваши сильные стороны. Но если ситуация вас пугает, спросите себя: «Что я могу сделать, воспользовавшись тем, что у меня есть?»

Решая сложную задачу, признайте, что вы не сможете одержать полную победу, так же как не сможете потерпеть полное поражение. И тогда вы, несомненно, окажетесь где-то посередине.

Никогда отрицательно не оценивайте вашу нынешнюю ситуацию, это будет блокировать движение к чему-то новому. Особо не доверяйте отрицательным мнениям окружающих о своих целях.

Верьте в себя сами. Не впадайте в отчаяние, если кажется, что никто в вас не верит.

Не имеет значения, сколько раз вы падали, важно то, сколько раз вы поднимались.

Находите плюсы в невыгодной ситуации и ориентируйтесь на них.

Никогда не сдавайтесь.

Постоянно используйте **положительные внушения** (все, что вам в себе нравится и чем вы в себе восхищаетесь) и регулярно повторяйте их себе:

- 1) у меня все хорошо получается;
- 2) я смогу это сделать;
- 3) если я захочу, то смогу;
- 4) я горжусь своей работой;
- 5) у меня вызывает наибольшую гордость очень трудная работа, которую я сделал;
- 6) я научился делать эту работу;
- 7) окружающие думают, что у меня успешно получается;
- 8) удачное решение я принял;
- 9) я достиг успехов;

- 10) я оказываю помощь другим;
- 11) я более доброжелателен;
- 12) я расположен к работе;
- 13) сегодня я буду счастлив;
- 14) сегодня я позабочусь о своем здоровье;
- 15) я изучу что-нибудь полезное;
- 16) я выполню то, что назначено на сегодняшний день.

Найдите фразу, которая мотивирует, напишите ее на листочке бумаги, поместите на рабочем месте, в машине и носите с собой. Но если в голову придет оговорка – оправдание собственного бездействия – достаньте этот листок, прочтите то, что на нем написано, и убедите себя, что вы сможете достичь поставленной цели.

## 12.2. Мотивация своего руководителя

Каждый имеет какую-нибудь цель в жизни. А знаете ли вы, что считается важным в жизни для вашего руководителя?

Превратите своего руководителя в союзника, продемонстрировав лучшие качества, такие как преданность, честность, искренность, настойчивость. Немаловажен и ваш внешний вид, соответствуйте имиджу организации.

Руководителей всегда больше впечатляет преданность сотрудников своему делу, чем их рекомендации.

Смело просите своего руководителя о совете исходя из его личного опыта, он будет доволен такой просьбой.

Только исчерпав все свои силы, обращайтесь к начальнику с просьбой о помощи. Прося о помощи, принимай помощь благодарно.

Поделившись с начальником своими идеями, вы заметите, как он поддержит их.

Зная, к каким источникам питает уважение ваш начальник, подкрепляйте свои идеи данными, изъятymi из этих источников. Делитесь своими знаниями с начальником, и вы заметите, как ваше влияние ощутимо возрастет. Отдавая, получишь взамен.

В случае если вам надо будет отказать начальнику, то подготовьте все преимущества, которые принесет это решение ему лично и организации.

Доверяя своему руководителю, подчиненный чувствует себя уверенно и хорошо работает.

Умейте ценить все то, что имеете. Не вздумайте одержать победу в делах, организованных вашим руководителем, и тем самым затмить его. Не плыви против течения.

Нет необходимости любить своего руководителя, но вы должны его уважать. При первой возможности всегда публично благодарите руководителя. Помогайте ему организовывать работу наилучшим образом. Предлагайте свою помощь в ситуациях, неприятных для вашего руководителя. Даже если ваш руководитель и младше вас, не стоит покровительствовать ему или недооценивать его способности. Превращайте слабость руководителя в собственную силу и предлагайте свою помощь, так вы станете необходимым.

При хорошем отношении к вам легче выполнять свою работу и добиваться успехов. Но работа станет невыносимой с каждым днем, если руководитель перестанет ценить ваши усилия и не уважать ваши суждения. Даже в такой ситуации никогда не отзывайся отрицательно о своем руководителе в присутствии подчиненных и не делись конфиденциальной информацией, о которой говорил вам руководитель, особенно с самыми близкими коллегами по работе.

Ваш руководитель должен знать, что при желании, он может найти человека, который смог бы выполнять вашу работу, но он не найдет ни одного человека, который сможет вас полностью заменить.

## 12.3. Мотивация коллег

### **Равный к равным по положению и должности**

Проявите свое желание помочь коллегам в их начинаниях.

Убеждение – лучшая форма мотивации, когда обращается равный к равным.

Уделяйте время тому, чтобы выслушать коллег и узнать об их проблемах и желаниях.

Не стесняйтесь спрашивать советов. Сотрудник, у кого просят совета, почувствует себя востребованным.

Если Вы моложе большинства своих коллег, то смело продемонстрируйте им свой опыт и готовность принять от них вызов.

Постарайтесь создать себе репутацию человека, решающего проблемы.

Дайте повод доверять Вам. Не выведывайте конфиденциальную информацию за спинами коллег. Будьте надежным игроком в команде.

То, что Вы можете сделать самостоятельно, никогда никого не просите сделать для Вас.

Помогайте знакомиться сотрудникам, имеющим между собой что-то общее. Увидев положительное в этом знакомстве, они оба будут благодарны Вам.

Не ждите мгновенной благодарности за помощь людям. Так у Вас появится возможность попросить у них помощи в дальнейшем.

Не основывайте свое первое впечатление о человеке на эмоциях.

Имея личную неприязнь к человеку, смиритесь во имя профессиональных отношений на работе. Найдите точки соприкосновения, которые станут основой для взаимовыгодного решения.

### **Старший к младшим по положению и должности**

В работу руководителей должна входить «обязанность» мотивировать и вдохновлять работников на положительное мнение о себе, на веру в себя и в то, что они смогут справиться с тем, что им кажется непреодолимым.

Управляя подчиненными, используйте собственный пример.

Успешного руководителя всегда поддерживают успехи работников, которых он вдохновляет.

Определяйте для каждого сотрудника его личную особую роль в организации.

Оказывая уважение и доверяя подчиненным, Вы тем самым привьете им уважение и ответственность.

Если вы не заботитесь о подчиненных, они ответят Вам тем же.

Если труд подчиненных компенсируется соответственно их вкладу, то они будут больше всего мотивированными, отношения между ними улучшатся, команда будет более сплоченной для работы.

Приказы и требования лучше заменять просьбами и ободрениями.

Давление и устрашение заменяйте более эффективным средством – убеждением.

По сложности задачи определяйте величину поощрения, и вы получите от подчиненных именно то, что ожидаете от них получить. Поощряйте подчиненных за результаты их труда. Не забывайте часто хвалить своих сотрудников за работу, которую они сами считают значимой для них. Не откладывайте, не ждите момента, чтобы выразить признательность за хорошо выполненную работу. Приятно получать награду неожиданно.

Лучшей мотивацией считается не то, что вы делаете для подчиненных, а то, что вы делаете вместе с ними.

Следите за регулярностью ухода в отпуск своих подчиненных: отдохнув, они получают новый заряд бодрости.

Будьте заинтересованы в подчиненных не только как в сотрудниках, но и как в людях.

Доверяйте своим сотрудникам выполнять свою работу, верьте в их способности, демонстрируйте уверенность в них.

Чтобы более эффективно мотивировать новичков и менее опытных подчиненных, давайте им задания, направленные на совершенствование их навыков, так как выполнение только рутинной работы демотивирует их.

Регулярно подвергая проверке работу оборудования, которое используется подчиненными, обновляйте его, что дает возможность подчиненным лучше и в срок выполнить работу.

Постоянно создавайте взаимную связь между целями организации и личными целями сотрудников. Сотрудники должны проявить себя, реализовать идеи, видеть реальные результаты своего труда.

При всем этом руководитель не должен приписывать себе заслуг подчиненных.

Давайте понять сотрудникам, что их помощь очень важна для вас.

## **12.4. Факторы, не способствующие положительной мотивации**

Человек может выполнять свою работу спустя рукава при совокупности различных мелких обид, к примеру таких, как указанные ниже:

1) предложения, представленные вами менеджеру, он руководству выдает за свои, а их истинный автор оказывается ни при чем;

2) вознаграждения за работу, сделанную вами, вручаются другим;

3) критика за то, за что вы не несете ответственности, хотя и обращали внимание исполнителей на последствия их действий, но ими это не было воспринято;

4) при решении вопросов, в которых вы компетентны, вас не спрашивают;

5) работу, которую вы можете выполнить самостоятельно и с высоким качеством, отдают другому сотруднику, менее квалифицированному; и он, этот другой сотрудник, видит, как низко вас ценят;

6) руководитель критикует вас при третьих лицах в ваше отсутствие, не ставя вас в известность, тем самым портит вашу репутацию.

Обратите внимание, что мной поставлено слово «вас», чтобы использовать самих себя в качестве аналогии, чтобы лучше понять других людей.

## **Глава 13. Мотивация у них. Что ближе для России?**

## 13.1. Мотивация на Востоке и Западе. Что ближе для России?

Рыночная экономика обуславливает постоянную борьбу не только за рабочее место со стороны потенциальных работников, но и конкуренцию между фирмами за квалифицированные трудовые ресурсы.

Хороший профессионал на фирме – это залог ее успеха, и чем больше на фирме будет незаменимых работников, тем более конкурентоспособной будет фирма в жестких условиях рынка.

Западные фирмы уже давно настроены на эту борьбу, поэтому западные фирмы (в особенности крупные) ведут собственную политику привлечения и удержания персонала на местах.

Основным методом мотивации даже на западных фирмах является денежное вознаграждение. Известно, что, только удовлетворив потребности низшего уровня (по Маслоу), можно обратить внимание на удовлетворение потребностей более высоких уровней (в самоуважении, самореализации, знаниях, красоте и др.), поэтому, чтобы удержать работника на фирме и мотивировать его на качественное выполнение работы, необходимо дать ему возможность получения хорошего дохода за ее выполнение. Этот метод называется на западе «Pay for Performance», что в переводе означает «плата за исполнение». На зарубежных фирмах приняты несколько систем оплаты труда, которые являются эффективными.

1. Комиссионные. Их суть заключается в том, чтобы работник получал процент от заключаемых сделок с клиентами. Иногда такая форма сочетается с постоянным окладом. Если обратиться к отечественному опыту и российским системам оплаты труда, то комиссионные можно сравнить со сдельной оплатой труда: чем больше выработал, тем больше получил.

2. Денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей. Такую форму оплаты используют более половины зарубежных компаний. Работники компании получают некоторое вознаграждение (премиальные) за соответствие требованиям, которые к ним предъявляются на фирме. Требования определяются кругом

обязанностей работника и степенью ответственности. Так, например, премия менеджера по персоналу в некоторых фирмах зависит от уровня работы персонала, от их удовлетворенностью работой, уровень которой будет определяться путем опросов, анкетирования и др. Уровень оплаты преподавателя определяется успеваемостью, заинтересованностью учеников.

3. Индивидуальные вознаграждения, предоставляемые работникам в качестве признания их незаменимости и ценности для компании. Такие премии могут выплачиваться за верность компании (признание и вознаграждение за выслугу лет), за опыт, владение специальными навыками и умениями. Такие выплаты часто имеют целью удержание ценных работников, уход которых нежелателен для компании.

Принцип разделения прибыли. Существует несколько вариантов такого вознаграждения. Первый вариант заключается в том, что при качественном выполнении определенного задания работник получает часть прибыли, которую выигрывает фирма за счет его работы. В этом случае сумма процента заранее оговаривается, и это обуславливает заинтересованность в правильном выполнении работы, заставляет работника решать проблему креативно и быть активным при решении задачи. Другой вариант заключается в том, что прибыль компании распределяется между работниками, т. е. их доход прямо пропорционален доходу фирмы. Это не только мотивирует к работе, активности, творчеству, но и приводит к сплочению коллектива, работе в команде, дает психологический эффект.

Акции и опционы на их покупку. Такая форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачивается «живых» денег, но позволяется приобрести определенное количество (пакет) акций компании или предоставляется некоторый процент акций, дающих доход в качестве дивидендов. Такой метод вознаграждения схож с принципом разделения прибыли, но всегда носит долговременный характер.

Система «Pay for Performance» очень эффективно работает в европейских компаниях и увеличивает продуктивность работников в 1,5 раза, а их доходы до трети. При этом работник получает возможность реализовать свои способности и получить высокий доход, а фирма получает мотивированных работников, профессионализм которых постоянно возрастает, а в случае несоответствия работника

требованиям компании его можно заменить на более квалифицированного и подготовленного. Такая система поощряет постоянство и стабильность, что благоприятно влияет на психологию работников и психологический климат организации.

Кроме системы оплаты труда большое значение приобретают единовременные поощрения в форме:

1) ценных подарков (распространено в Великобритании) – это публичное дарение подарков, путевок и другие мероприятия. Обычно размер и стоимость подарка пропорциональны заслугам работника;

2) введение гибких графиков работы (позволяет персоналу работать в удобное для него время, экономит время сотрудников и ресурсы фирмы, позволяет работать по совместительству хорошим профессионалам, повышаются уровень благодарности компании, его преданность организации за удобство. Часть работы (около четверти) рекомендуется выполнять дома. Такая работа называется телеработой и способствует расширению возможностей работников и фирмы).

В настоящее время введение гибких графиков все более распространяется в Европе, и по прогнозам скоро телеработой будут заниматься около 15 %, что приводит к экономии работников времени и денег на проезд, а организациям – на площадях офисов, бензине и др.

Также большое значение в западных компаниях уделяется продвижению талантливых специалистов. Но, чтобы продвинуть талант, нужно его выявить. Как это сделать? Нет еще тестов или способов выявления гениальности, но существуют попытки (и довольно успешные) по поиску способных работников с высоким потенциалом.

Так, например, в компании «Филипс» проводятся мероприятия по развитию таланта на ранних стадиях, проводятся встречи, на которых выявляются молодые таланты. Они отправляются на курсы повышения квалификации, обучаются наставниками, потом они направляются в различные филиалы компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты, и из них формируются талантливые руководители, способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и организацию их внедрения в жизнь. Они работают рядом с известными опытными специалистами и руководителями, продолжают перенимать ценный опыт и становятся очень ценными сотрудниками компании. Такая программа была

разработана на основании исследований самой компании, в результате которых было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост – на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании.

Если обратить взгляд на Восток, то можно увидеть совсем другой подход к мотивации и управлению персоналом. Японский подход кардинально отличается от подхода к мотивации и управлению в Европе или США. Это связано с особенностями менталитета, традициями и психическими различиями.

Японские работники отличаются большой преданностью компании, в которой работают. И рядовые служащие, и управленцы отождествляют себя с компанией. У японцев профессия отождествляется с компанией, в которой они работают, и у каждого работника развиты чувство ответственности за процветание компании, уверенность в том, что благополучие компании в его руках, зависит от его работы. Японцы сознательно подходят к любым обязанностям и даже в случае недомогания идут на работу, не допускают прогулов, относятся спокойно к приказу руководителя о сверхурочной работе, даже если об этом не были заранее предупреждены. Даже отпуск используется частично, потому что каждый осознает свою причастность к компании и то, что она нуждается именно в его работе. Считается, что если работник использует полностью отпуск, то это говорит о недостатке преданности с его стороны.

В чем же секрет такого феномена?

В основном в том, что работники причастны к управлению компанией, участвуют в формировании прибыли и сохраняется принцип пожизненного найма.

Если в Европе основным способом мотивации являются деньги и материальные вознаграждения, возможность работать «вне работы», получая доход, то в Японии все методы мотивации – это прежде всего психологические приемы. Там придается большое значение коллективу, и ответственность перед коллективом движет как основной мотив.

Большое значение в японских компаниях уделяется процессу подбора персонала. Корпорации начинают воспитывать для себя будущих специалистов еще со студенческих лет, с 3 – 5-го курсов. Тогда идет выявление основных способностей, талантов, склонностей, и

человека помещают в ту среду, в которой он может их развить. Будущие специалисты приглашаются на лекции и семинары, в которых посвящаются в историю и особенности работы предприятия, заинтересовываются, набираются теоретических навыков на основании перенятого опыта.

Нанимая молодого специалиста, компания дает ему наставника, так называемого крестного отца, в основном из руководящего звена, который помогает ему адаптироваться в новой обстановке, войти в коллектив, решить конфликтные ситуации, приобрести необходимые для работы навыки и опыт. Наставник выбирается так, чтобы он был тоже выпускником того же университета, который окончил его подопечный. В этом случае достигается полное взаимопонимание, и «крестный отец» знает достоинства и недостатки получаемого образования. Наставник вхож в семью ученика, знает его увлечения и желания, хобби, узнает его как личность. И при рекомендации на ту или иную должность слово наставника является очень весомым и определяющим. Наставник сохраняется до 35 лет, после специалист признается самостоятельным.

Продвижение по службе осуществляется постепенно, последовательно, ступень за ступенью. При этом на каждой должности специалист должен проработать определенное время (около 4 лет). И когда работник достигает должности 2 – 3 ранга, он уже становится первоклассным специалистом по части производственного процесса, может принимать квалифицированные решения, отлично ориентируется в обстановке и интуитивно принимает эффективные управленческие решения. Это называется развитием профессиональной интуиции. Только абсолютное знание всех тонкостей работы компании позволяет решать некоторые задачи на подсознательном уровне, потому что само подсознание ориентировано на решение задачи с заданными параметрами.

Выделяют несколько особенностей японского управления:

1) *гарантия занятости и создание доверительной дружеской обстановки*, система пожизненного найма. Известно, что японцы работают всю жизнь в одной компании, и чаще всего в этой же компании работают потом их потомки, т. е. имеются династии работников. Это приводит к сроднению с компанией, сплочению с коллективом. Небольшая текучесть кадров, невозможность увольнения

работников приводит к тому, что управлять приходится уже имеющимися трудовыми ресурсами и направлять их работу в направлении совершенства. Со стороны работников длительное сотрудничество с компанией приводит к благоприятному климату в коллективе, совпадению интересов работника и компании, заинтересованности работника в процветании фирмы. Возможность продвижения по вертикали способствует повышению инициативы, а отсутствие страха увольнения и чувство стабильности, заинтересованности расширяют границы и рамки для творчества и креативного подхода к работе;

2) *гласность и ценности корпорации* . Возможность пользоваться информацией и базой данных фирмы способствует пониманию работниками общих целей, задач и курса фирмы. Это сплочает, рождает коллективизм и сотрудничество, стираются границы между управляющим звеном и подчиненными, снижается уровень конфликтности. Имеется возможность получения ценных идей от рядового сотрудника;

3) *информационный подход к управлению* заключается в том, что развита система сбора информации о производстве и появляется возможность определить причины и виновников получения бракованной и некачественной продукции, провести анализ причин и их предотвращение на начальных этапах возникновения;

4) *соблюдение благоприятных условий производства* , постоянный контроль со стороны менеджеров, постоянное присутствие управленцев на производстве. Это способствует поддержанию хороших условий работы, что повышает производительность, качество продукции, а также способствует сохранению здоровья работников и их положительного настроения;

5) *забота о сотрудниках и психологическом климате в коллективе*. С этой целью во многих компаниях играет приятная музыка, и рабочий день начинается с зарядки под музыку. Это приводит к улучшению координации движения работников, повышению скорости движения, улучшению производительности труда, сохранению здоровья.

Следует отметить, что система пожизненного найма берет истоки не из традиций, а была вызвана необходимостью. Система пожизненного найма была впервые употреблена в начале эры Мэйдзи. В то время было мало квалифицированных работников, и они

переходили с фирмы на фирму, выполняя технические работы и получая высокий доход. Квалифицированного персонала катастрофически не хватало. Тогда было принято решение о том, чтобы фирма брала на себя расходы по обучению персонала. Но такая политика привела к тому, что обученный персонал начал переходить на другие фирмы в поисках более высокого заработка. Тогда была введена система пожизненного найма. Подписывался контракт на долгосрочное сотрудничество при условии, что фирма обязуется обучать работников и давать им некоторые гарантии. Однако возникли новые проблемы, связанные с повышением фонда заработной платы: рост зарплаты пожизненно нанятых работников, обусловленный увеличением стажа их работы и выслуги, привел к необоснованному росту издержек. Но эта проблема решилась естественным путем: рост промышленности, появление на рынке новых компаний и фирм привели к улучшению ситуации на рынке труда, приему новых работников, молодых специалистов, которым не нужно было платить за выслугу. Средний возраст работников компаний снизился, проблема повышения издержек за счет заработной платы была решена.

Система пожизненного найма способствует тому, что пользуются спросом молодые специалисты, выпускники школ и вузов, затруднен переход на новое место людей среднего возраста, компании не любят принимать людей среднего возраста на работу, потому что это противоречит принципу организации системы оплаты труда, а работники предпочитают оставаться на своих местах, потому что их удерживают стаж работы, привилегии, получаемые от компании. Этим обусловлен тот факт, что человек устраивается на одну фирму и работает там всю жизнь.

Но пожизненная работа в одной компании не означает работу на одной должности. Работник меняет должности внутри компании.

Мотивирование персонала в Японии неотделимо от коллектива, ориентировано на согласованность, внутренние качества личности, гармонию внутри компании.

Большое значение для мотивации и стимулирования персонала имеет то, что крупные корпорации берут на себя много расходов работника на себя. Это называется системой льгот. Так, фирма часто оплачивает проезд персонала на работу, берет на себя расходы по лечению его и членов его семьи, оплачивает профилактическое

лечение. В Японии это обычное явление. Также фирма предоставляет работникам жилые дома по сниженным ценам. Если собственных домов у фирмы не хватает, компания арендует дома по рыночной цене и сдает их своим работникам по льготной. Корпорация гарантирует займы и возможность получения кредита по льготному проценту. Чтобы обеспечить все эти средства, компания берет кредиты в коммерческом банке под банковский процент и часть процента выплачивается с прибыли, а работники получают займы под сниженный процент.

Японский менеджмент также характеризуется постоянной обучаемостью персонала, их профессиональным совершенствованием, саморазвитием, самосовершенствованием, что приводит к моральному удовлетворению и психологическому комфорту работников, открывает пути к профессиональным достижениям и профессиональному росту, возможности сделать карьеру.

Большое значение уделяется движению кадров внутри корпорации. Японцы не имеют других ресурсов, кроме собственных сил и науки, поэтому используют при проведении кадровой политики промышленную психологию. Чтобы избежать косности и привычки, потери интереса к работе, ими широко используются возможности движение кадров по вертикали по горизонтали. При этом по вертикали продвигаются те, кто обладает способностями руководителя, лидера и организатора. Те же, кто не обладает такими способностями, движутся по горизонтальной служебной лестнице, т. е. сменяют подразделения, профиль работы. Это приводит к разностороннему развитию профессионализма работником, знанию тонкостей производства. Часто такие работники могут быть хорошими консультантами при решении важных производственных задач.

При этом денежная мотивация не является в Японии настолько эффективной, как в европейских компаниях. Возможно, это связано с общим благополучием государства, высоким экономическим развитием, высоким духовным потенциалом японцев, богатством традиций и патриотизмом, развитым чувством коллективизма и групповых качеств: японец чувствует себя членом группы и свою индивидуальность воспринимает лишь как индивидуальность части единого целого. Отсюда возникает склонность к групповому принятию

решений, а соответственно – совпадение интересов и желаний работников с интересами фирмы, общества и государства.

Очень эффективным методом работы с персоналом является метод ротации трудовых ресурсов, который заключается в том, чтобы каждый работник умел выполнять не только одну операцию, а все операции производственного процесса. Работника «перебрасывают» с одного рабочего места на другое, он обучается и становится многофункциональным работником. Это приводит к тому, что в случае невыхода на работу одного из работников замена производится внутри коллектива. Это повышает уровень сплоченности коллектива, приводит к пониманию работником своей работы, осознанию ее важности, снижению уровня монотонности труда, разнообразию, повышает интерес, возможность самообразования и самообучения, повышает инициативу.

Хорошо работает система рациональных предложений. Каждый работник обязан вносить рациональные предложения в течение года. Эти предложения рассматривает непосредственный руководитель. В случае, если предложение является интересным для дальнейшего рассмотрения, оно продвигается дальше, к руководителям более высокого уровня. Если предложение внедряется (а такое случается довольно часто), то работник, который подал это предложение, получает подарок, стоимость которого соответствует выгоде, полученной фирмой от внедрения его проекта. Награждение носит публичный и торжественный характер, и подарки получают только те, кто их заслуживает. Это исключает элемент зависти, потому что совершенно одинаковые условия для всех.

Эта политика позволяет не только внедрять ценные проекты, но и выявлять потенциальные таланты в корпорации и использовать эти таланты в дальнейшем для процветания на рынке.

Система ценностей в Японии значительно отличается от европейской. Этим обусловлены и отличия в мотивации, которая в Японии направлена на совершенствование личностных качеств и внутреннюю удовлетворенность, которой придается намного большее значение, чем денежному вознаграждению.

В японских компаниях доход управленческого звена не намного выше, чем рядовых работников. Это снижает уровень конфликтности и приводит к равенству в компании. Этим во многом объясняется

феномен японской преданности и любви к родной компании, что очень удивляет американских менеджеров, зарплата которых в 5 – 6 раз выше зарплаты подчиненных. Принятие коллективных решений, участие в конференциях и заседаниях компании приводят к единению целей и мотивов для совместного сотрудничества. Часто на этих собраниях и заседаниях используется противопоставление «мы и они», где под «мы» подразумевается сама компания и все ее работники, а под «они» – компании-конкуренты. Это очень действенный психологический прием. Стоит заметить, что это не материальная мотивация и стимулирование.

Что ближе для России? Россия находится между Западом и Востоком, и ее население впитало в себя как черты европейской культуры, так и культуру Востока. Россиянам свойственно внутреннее богатство восточных народов, но не свойственны рациональность и трудолюбие японцев. В то же время нестабильность и неразвитость экономики не позволяют полностью отвергнуть стимул материального вознаграждения.

Очень трудно однозначно ответить на вопросы: что ближе? И каким путем развиваться? Всему миру известно, что японский метод управления является наиболее эффективным и, конечно, приближенным к идеальному. Но стоит задаться вопросом: а могут ли русские стать такими, как японцы? Не является ли японский менеджмент элементом традиционного мировосприятия, от которого далеки европейцы (и русские в том числе). Этот вопрос, к сожалению, остается без ответа.

У России должна быть свои методы мотивации, которые бы строились с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и которые бы позволяли полностью раскрыть потенциал и таланты русских работников. Потенциал российского населения ничуть не меньше потенциала зарубежного, просто наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать методы раскрытия и реализации этого потенциала. Этот вопрос становится наиболее насущным в наши дни, потому что больше уже нельзя топтаться на месте и пора быстрыми шагами идти вперед.

## **13.2. Золотые горы в Америке и неопределенность в российском колхозе. Причина в нестабильной экономике?**

В Америке дело обстоит несколько иначе, чем в Японии и даже в Европе. Американские работники не так преданы компании, в которой работают, как преданы японцы. Причинами этому являются отсутствие гарантии долговременного сотрудничества, кадровая политика американских компаний часто носит негуманный характер, работа связана с постоянным страхом увольнения, сокращения.

Если в Японии оплата труда построена так, что около трети дохода работников зависит от доходов корпорации (отсюда заинтересованность в повышении благосостояния организации), то в США работники получают вознаграждение, определяемое не результатами труда, а количеством отработанного времени. Это, кстати, характерно и для российских организаций. Однако есть некоторые мотивирующие стороны в оплате труда. Одной из них является система премирования «СКЭНЛОН», впервые примененная в 50-х гг. прошлого столетия. Эта система заключается в том, что нормируется приблизительная доля заработной платы в себестоимости продукции, и если получает экономия на зарплате (так как оплата идет по часам, а не по результатам, выработке), то формируется премиальный фонд, 25 % которого идет в резервный фонд на случай неожиданных изменений, 25 % распределяется между руководящим звеном и 50 % – между работниками. Это способствует тому, что, несмотря на почасовую оплату, стимулируется высокая производительность труда с сохранением необходимого уровня качества.

Система премирования «РАККЕРА» заключается в том, что премиальный фонд формируется в случае получения компанией дополнительной прибыли за счет снижения издержек. Из этого фонда также 25 % идет в резервный фонд, остальное распределяется между работниками.

В некоторых американских компаниях введена система «Участие в прибылях», которая состоит в том, что из определенного процента от прибыли компании формируется премиальный фонд, который

распределяется между работниками. При этом величина премии прямо пропорциональна зарплате работника, его личным заслугам, уровню квалификации, стажу, незаменимости, количеству опозданий и прогулов и др. Эта система поощряется государством тем, что распределяемый процент от прибыли не облагается налогом, поэтому для многих компаний это введение является выгодным. Иногда распределение прибыли осуществляется между работниками путем распределения акций компании.

В таких американских компаниях, как «Тойота» и «Дженерал моторс», отменена система оплаты по человекочасам, а оплата производится в зависимости от уровня квалификации работникам (не по диплому, а квалификации выполняемой работы). Уровень квалификации тем выше, чем больше работник знает о производстве, и определяется на каждом предприятии индивидуально, в зависимости от того, насколько работник может принимать участие в решении производственных задач и возникающих проблем. На этих предприятиях гарантированная постоянная оплата труда. Это, с одной стороны, не гарантирует высокой производительности, но, с другой – гарантирует качество и определенную выработку.

Почему отказались от политики повышения производительности труда любой ценой? Существуют несколько причин:

1) при повышении индивидуальной производительности труда это неизбежно сказывается на качестве: в погоне за выработкой работник пренебрегает качеством выполняемой работы, что приводит к повышению уровня брака, потере компанией репутации и позиций на рынке, снижению уровня прибыли;

2) повышение индивидуальной производительности труда ведет к увеличению количества незавершенного производства, увеличению уровня запасов, потерь при хранении полуфабрикатов собственного производства, появлению узких мест в производстве, аритмичности производственного процесса;

3) стремление увеличить производительность труда ведет к тому, что теряется стимул к рациональной организации производства.

Именно поэтому в таких крупных компаниях, как «IBM», «Дженерал моторс», «Тойота», учитывает не индивидуальная производительность труда, а общая производительность в целом. Если

появляется брак, то санкции применяются ко всей бригаде или смене (если выполняется конвейерная работа).

Некоторые американские компании все же обратили внимание на Восток и кое-что переняли у японских коллег. Например, в компании «IBM» основными методами мотивации являются:

- 1) уважение к личности;
- 2) гарантированная пожизненная занятость;
- 3) единый статус работников.

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к каждому, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса. Такой подход гарантирует повышенный уровень мотивации, так как уважение к личности – это залог любви работников к организации, а значит, их стремление к качественному выполнению своей работы, стремление к повышению благосостояния компании.

Отношения между руководителями и подчиненными строятся на системе аттестаций и собеседований. Ежегодно проводятся собеседования, в результате которых работник уведомляется об оценке его работы за год, получает инструкции на будущий период, определяются цели и задачи на следующий год работы. Система оценок и нормативов является очень точной, что позволяет работнику в письменном виде заранее согласиться с результатами аттестаций. Это определяется уровнем его зарплаты на будущий год. Каждый работник характеризуется некоторым «рейтингом», который не определяется кругом обязанностей и не подлежит публичной огласке. Эта оценка носит не публичный характер, а сам метод оценки и аттестации рассчитан на психологию человека, стремящегося к самосовершенствованию.

Работник с оценкой «1» (самый высокий рейтинг) немедленно должен быть повышен. Большинство работников компании имеют рейтинг «2» и «3», это поощряется компанией и считается хорошим уровнем подготовленности. Работник с оценкой в 5 баллов (самый низкий рейтинг) должен пройти еще две аттестации, и, если он проходит их с тем же рейтингом, ему грозит увольнение. Если работник получает «1», то перед ним ставятся кратковременные задачи и цели.

Если он их успешно выполняет, то его рейтинг повышается, это дает шанс работнику сохранить свое рабочее место.

Гарантией справедливой оценки является согласие на оценку, поставленную менеджером вышестоящего руководителя и самого работника, поэтому метод собеседований и аттестаций является достаточно прогрессивным и объективным. Такая система исключает недовольство работников «несправедливостью» начальства, потому что позволяет каждому работнику знать свой уровень и направление, в котором следует работать (совершенствоваться) дальше.

Метод пожизненной занятости заставляет вести кадровую политику, направленную на постоянное совершенствование кадров, повышение их квалификации, формирование из имеющегося штата высоких профессионалов. Это создает почву для того, чтобы менять виды деятельности внутри фирмы, расширять знания работников о производстве, целях и задачах компании, открывать производственные секреты и способствует сплочению команды. При этом отдел кадров выступает в роли опекуна работников и должен стремиться к полной реализации их потенциала в сфере производства.

Принцип единого статуса работников подразумевает равные возможности каждого внутри предприятия, возможности полной реализации потенциала. Но это касается только постоянных работников, к работникам, работающим по контракту, отношение несколько иное.

Отдел кадров проводит политику свободного доступа работников к начальству, что снижает уровень конфликтности на производстве, стирает внутрипроизводственное расслоение, позволяет решать проблемы быстро, без промедлений и задержек.

Два раза в год проводятся анонимные опросы работников, результаты опросов анализируются, и на их основании строится дальнейшая стратегия руководителей, выявляются недостатки управления и совершенствуется кадровая политика.

В компании существует система уровней, которая заключается в том, что зарплата и «вес» работника на фирме определяются его уровнем, который состоит из двух цифр. Первая цифра определяет должность работника (код работы), а вторая – его статус, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и

подчиненными (потому что иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса, чем начальник, что говорит о том, что подчиненный более ценен на фирме, чем его руководитель), снижает возможность произвола на местах, повышает гибкость кадровой системы и позволяет работнику найти внутри фирмы то место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу его пожеланиям. Такая система является весьма прогрессивной, позволяет повышать свой доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени (каждый занимается своим делом). В то же время руководство компании выявляет наиболее квалифицированных, талантливых и перспективных работников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности.

Таким образом, доход сотрудника компании составляется из:

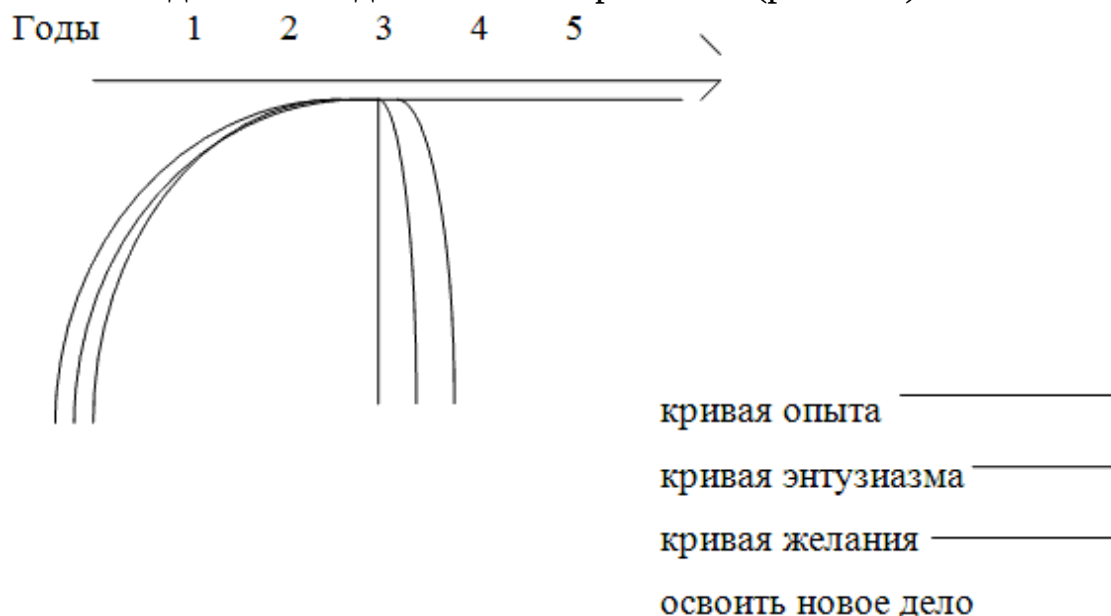
- 1) его уровня;
- 2) оценки по результатам собеседования и аттестации;
- 3) уровня предыдущей зарплаты.

Это открывает все дороги перед работниками. Кто хочет, тот имеет возможность зарабатывать!

Основной стимул для работы в компании направлен на стимулирование «изнутри», создание атмосферы увлеченности. А материальное вознаграждение является косвенным стимулом, который дается как побочный эффект от работы, и не носит основного определяющего характера.

Свои приемы мотивации используются в американской компании «Литтон Индастриз». Там широко используется политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов. Эта фирма пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что там открывают большие возможности, хотя первоначальная зарплата небольшая. Приходя в эту фирму, молодой специалист принимается на испытательный срок от 6 месяцев до 1 года, где он перемещается по всем подразделениям, работает в каждом из них и решает поставленные производственные задачи. Эффективность его решений отражается в оценке, поставленной его руководителем-наставником, которая заносится в специальный дневник. По окончании испытательного срока можно судить о квалификации нового специалиста. На основании полученных оценок формируется список претендентов на повышение и руководящие должности. При этом на фирме была выявлена тенденция,

что работник может быть успешным на одной должности только 4 года. Только в течение 4 лет его деятельность максимально эффективна, позже наблюдаются спад и остановка развития (рис 10.1).



**Рис. 10.1. Политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов**

После принятия новой должности работник приобретает опыт. С увеличением опыта у него увеличиваются потенциал энтузиазма и желание освоить новое дело, однако энтузиазм и эффективность возрастают и достигают апогея на 2 – 3-м году работы, позже начинается постепенный спад. После 4 лет спад становится невозможным, поэтому работника необходимо переводить на другую должность по вертикали или по горизонтали. Если таковой возможности не имеется или фирма больше не нуждается в сотрудничестве, то такому работнику дают возможность уволиться.

Отдел кадров активно работает в направлении постоянного передвижения персонала по горизонтали и вертикали. При этом план передвижений составляется на 3 – 4 года, поэтому сбоев в работе персонала практически не наблюдается, никаких застоев в работе, только полная отдача и полная реализация способностей.

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс». Она использует следующие принципы управления:

1) формирование жесткой иерархической структуры кадров, никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;

2) четкие должностные инструкции, где до мелочей описано, чем должен заниматься каждый работник и как он это должен правильно делать;

3) хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;

4) строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени, потому что в этом случае необходимо заплатить больше согласно отработанному времени. Соответственно работают принцип «точно и вовремя», отлаженная система работы персонала, никаких вольностей;

5) формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равенство в ставках работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

6) возможности карьерного роста, открытые перспективы;

7) высокая степень ответственности начальства за подчиненных;

8) развитая система доносительства внутри коллектива (ящик для доносов о нарушениях).

Успех американской кадровой политики определен не только правильной ее организацией, но и менталитетом самого народа.

Американская нация формировалась эмигрантами. Это были прежде всего предприимчивые инициативные смелые люди, умеющие доводить дела до конца и выживать в жестких условиях, которые желали и достигали желаемого, их основными чертами являются независимость и рациональность.

В связи с этим можно выделить несколько характеристик, которые определяют особенность американских работников:

1) деловитость;

2) организаторские способности;

3) обеспечение компетентности персонала;

4) совершенствование теории и практики управления;

5) мобильность;

6) равноправие.

Американская деловитость – это та сила, которая может преодолеть любые препятствия при достижении цели. Они доводят дело до конца, чего бы это ни стоило, а значит, цель оправдывает

средства. Деловитость выражается в умении доводить начатое дело до конца, настойчивости (управление по целям), стремлении к получению дохода, прибыли от любого дела, извлечению и поиску выгоды. Сильно развит принцип «каждый сам за себя». Американцам свойствен высокий уровень индивидуализма, потому что конкуренция на рынке труда достаточно высокая и нельзя быть, как все, необходимо выделяться, чтобы не оказаться «за бортом» жизни. Фактор конкуренции широко используется внутри компании, когда работники вынуждены выкладываться полностью, чтобы просто сохранить место и должность.

Американцы придерживаются следующих правил работы:

- 1) любое дело должно приносить доход и окупаться;
- 2) при выборе средств достижения цели необходимо выбирать самые эффективные;
- 3) необходимо использовать и находить ресурсы для достижения цели.

В этих правилах чувствуется самостоятельность, т. е. американец как работник прежде всего ориентирован на самостоятельное решение производственных задач, постоянную работу над собой ради повышения дохода, поиск все более совершенных средств труда.

Любая работа подразумевает экономию и расчет времени и ресурсов. Уровень квалификации часто определяется именно умением работника правильно и наиболее эффективно использовать средства и ресурсы.

Обеспечение компетентности персонала выражается в постоянной подготовке, обучении и переподготовке кадров. Подготовка кадров управленческого звена осуществляется путем проведения лекций, дискуссий, чтения специальной дополнительной литературы, тренингов, разборов практических примеров «из жизни», «мозговой атаки», деловых игр, ролевого тренинга и др.

В американских компаниях также широко распространена ротация управленческого персонала, когда менеджера низового звена перемещают в различные отделы компании, где он узнает тонкости производства, принимаемых решений на других местах и в результате формируется очень хорошо информированный специалист, способный мыслить в масштабе всего производства и принимать качественные

управленческие решения. И только такого менеджера допускают к более высшим уровням управления.

Постоянное развитие в области теории управления, основанной на изучении практики множества компаний, разумное заимствование и применение иностранного опыта, опыта конкурентов приводят к появлению принципиально новых решений, эффективных решений, реализация которых возможна, потому что теория прочно зиждется на практике и исключается возможность «маниловских» идей.

Дух свободы и равноправия на рынке труда позволяет работникам менять места работы в поисках собственной выгоды. При этом работник, меняющий места работы, ценится в компаниях выше, чем работник, проработавший долгие годы на одной должности в одной фирме, потому что тот, кто меняет места работы, более приспособляемый, более компетентный специалист, уверенный в своих способностях и возможностях. Такого работника следует ценить, потому что он способен на принятие самостоятельных решений, отличается смелостью и предприимчивостью, а также глубокими знаниями своей специальности за счет разнообразия сфер ее применения. Это следовало бы учитывать менеджерам по персоналу и в России.

К чертам менталитета американцев можно также отнести совпадение слова и дела, т. е. обещание, данное американским работником, будет сдержано и выполнено, слово дается краткое и ясное, но этого вполне достаточно, чтобы мотивировать работника к труду.

Любовь к экономии и рациональному использованию ресурсов приводит к тому, что в Америке каждый выполняет «свою» работу, сложность работы и заработок определяются квалификацией. Зачем использовать квалифицированного работника для выполнения работы низкой квалификации и платить ему больше? Для этого можно использовать других работников и получить экономию на зарплате. Это приводит к рациональному использованию трудовых ресурсов и сохранению принципа «все для дохода», так любимого американцами, т. е. любое знание, любое дело используются для получения более высокого уровня дохода.

Однако существуют и недостатки американской школы управления.

Стремление к точности и четкости приводит к тому, что строго регламентированы должностные обязанности, на каждый вид деятельности написаны четкие должностные инструкции, что лишает возможности творчества и свободы, подавляет инициативу и создает впечатление монотонности обязанностей. В результате это приводит к недовольству персонала, хотя изначально (в разумных пределах) приводит, наоборот, к знанию своих обязанностей и мотивирует работников отсутствием произвола и почвы для использования трудовых ресурсов вне должности. Следовательно, инструкции должны быть, но слишком высокий уровень разграничения труда и обязанностей приводит к нежелательным последствиям – недовольству персонала, отсутствию интереса к работе.

Не налаженная и несовершенная иерархическая структура управления, процветание во многих компаниях бюрократии, слишком большое количество управленцев, неоправданно большое приводят к появлению многовластия, перекрещиванию обязанностей. Японский стиль управления в этом отношении совершенен, там определено необходимое количество управленцев на каждый отдел, сохраняются принцип эффективной работы управленческого персонала, стремление к повышению производительности труда «белых воротничков».

Быстрота и стремительность принимаемых решений часто приводят к отрицательным последствиям. Любовь к свободе, смелость и решительность американцев часто играют против них, потому что управленческие решения должны приниматься не только быстро, они также должны быть и эффективными по всем направлениям.

Погоня за выгодой связывает руки в плане истинного развития компании, часто из-за сиюминутной выгоды теряются хорошие перспективы получения постоянной прибыли и роста предприятия не за счет скупки новых компаний, а за счет повышения эффективности собственных ресурсов; склонность к экстенсивному развитию.

Перечисленные недостатки, конечно, имеют место если не во всех американских компаниях, то во многих из них, но, однако, идеальной системы управления пока не существует, и американская школа является тем не менее очень эффективной и сильной.

Таким образом, в мировой практике менеджмента сложились две сильные школы, две теории, два опыта. Оба метода успешны, и доказывать их эффективность будет излишним. Опыт Запада и его

концепция управления и мотивации персонала выражаются в принципах американского менеджмента, опыт Востока – в школе японского менеджмента.

Американский и японский стили управления имеют некоторые сходства, и часто можно наблюдать заимствование и смешивание этих школ. Сходство проявляется в принципе движения кадров, участии персонала в прибылях, подготовке кадров.

Различия можно увидеть, если обратить внимание на то, какими принципами руководствуются менеджеры Японии и США при активизации персонала. Если менеджеры США в большинстве компаний делают акцент на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потерять работу, сокращение, увольнение и другие методы, которые абсолютно не отвечают представлениям о гуманности, то в Японии больший акцент делается на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании, подготовку, повышение уровня квалификации, признательность работника компании, в которой он работает, за хорошие условия жизни и труда, которые она ему предоставляет, за стабильность и гарантии. Следовательно, мотивация в Америке носит больше внешний характер, как внешнее воздействие и влияние, а в Японии, напротив, мотивация определяется внутренними качествами работника, его потребностями. Мотивацию в США условно можно назвать экстенсивной, потому что она направлена на использование внешних исчерпаемых ресурсов (денег, льгот благ), в то время как интенсивность японского метода мотивации персонала определяется использованием внутренних неисчерпаемых ресурсов – индивидуальных талантов и способностей, потребностей, безграничных возможностей самосовершенствования и образования, технического и научного прогресса, последних достижений в области психологии и управления личностью.

Японский метод управления кажется более прогрессивным, потому что безграничны его рычаги и механизмы, но, несмотря на его прогрессивность, становится понятно, что эта прогрессивность не появилась бы, не будь поставлены японцы в такие жесткие условия существования, как нехватка природных ресурсов и даже пространства. Отсюда – формирование рационализма и поиск внутренних резервов для развития.

Если сравнивать американский стиль управления и мотивации работников с российским, то можно сказать лишь то, что они кардинально различны. Определяются эти различия особенностями российского и американского народа, а также особенностями истории развития России. Долгое время Россия шла по пути развития коммунизма, эта идеология мотивировала к труду на уровне идеи, внутренней потребности, веры в светлое будущее, но сейчас все изменилось. Идеология потерпела поражение, нет духовности, идеи, надежды и туманны перспективы. Население до сих пор не может полностью перестроиться на рыночные отношения, целые поколения оказались «выбитыми» из привычной колеи, люди оказались уязвимы и растеряны. Подрастает новое поколение, которое на опыте усваивает новые законы жизни и деятельности. Но для этого нужно время.

Нужно отметить, что американский стиль управления никогда не сможет быть в России эффективным за счет того, что формирование нации происходило по-другому и россиянам свойственны другие черты характера.

Пройдет время, и необходимо будет выработать свои концепцию и методы управления и мотивации, которые будут отвечать потребностям и будут эффективны в России.

России не следует слепо перенимать какой-либо стиль управления и мотивации, но полезно было бы изучить иностранный опыт, чтобы ускорить процесс создания собственного стиля. Следует обратить внимание на японский менеджмент и попробовать перенять не столько их методы управления, сколько умение пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития. Конечно, полезными могли бы оказаться и готовые методы, например опыт движения кадров внутри предприятия, подготовки новых специалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, забота о сотрудниках и направление кадровой политики «для людей», а не напротив, сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы хорошим стимулом и мотиватором к хорошей работе.

Но нужно заметить, что мягкий японский подход к управлению был бы слишком расхолаживающим для работников, потому что Россия всегда нуждалась не только в прянике, но и в кнуте одновременно. Поэтому нельзя формировать кадровую политику только на основании

разумного вознаграждения, иначе это приведет к поголовному пренебрежению должностными обязанностями, потому что у русских не так сильно развито чувство ответственности и долга, как у японцев.

Политика кнута может быть частично позаимствована у американского опыта, потому что американский подход более жесткий и даже жестокий. Тут следует обратить внимание на политику найма на работу, составление контрактов, оценку профессионализма и зависимость дохода от уровня квалификации. Необходимо перенимать их методы и способность к объективной оценке способностей и качеств персонала.

России следовало бы попытаться объединить эти два стиля управления персоналом, переняв самое рациональное, эффективное и разумное применительно к менталитету российского народа. Конечно, этот стиль управления персоналом тоже не будет идеальным, но он будет наиболее эффективен в исключительных и неповторимых российских условиях.

Чтобы возможно было бы определиться с кадровой политикой для российских предприятий, возникает необходимость раскрыть особенности российского менталитета и характера.

### **13.3. Влияние менталитета в России на методы мотивации**

Россия находится между Западом и Востоком, и необходимо учитывать, что менталитет российского народа формировался именно на пересечении двух противоположных и противоречивых влияний. Поэтому система мотивации в России довольно сложная и такая же противоречивая.

Нужно отметить некоторые особенности русского характера, чтобы понять, в каком направлении нужно развивать систему мотивации в настоящее время:

- 1) нежелание работать;
- 2) необязательность;
- 3) желание получать большие результаты при минимуме затрат;
- 4) склонность к коллективизму;
- 5) мечтательность, несоответствие планов на будущее возможностям и имеющимся ресурсам;
- 6) склонность давать пустые обещания и откладывать дела на завтра;
- 7) склонность к подчинению и вере признанному лидеру;
- 8) деятельность, но только в критические моменты;
- 9) склонность к творчеству;
- 10) смирение.

Долгое время мотивация была связана с идеологией коммунизма. Основными чертами мотивации при социалистическом строе были следующие.

Модель кнута и пряника. Этот метод наиболее эффективен, потому что сочетает в себе систему наказаний и поощрений. При отрицательном результате деятельности следуют наказания и санкции недобросовестного сотрудника, в случае получения хороших результатов работы работник получает признание, похвалу и денежное вознаграждение. Это стимулирует работника к интенсивной работе. Такой метод остается актуальным и в наше время.

Мотивация подчинялась некоторым стандартам и нормативам, и менеджеры могли использовать только те методы, которые «спускались

сверху». Например, оплата труда персонала могла рассчитываться только по некоторым стандартам, и не было возможности ввести более эффективный метод оплаты труда для данного предприятия. Отсюда следует, что у руководителей были связаны руки и не было свободы действия и решения.

Даже премии, предназначенные для признания заслуг лучших сотрудников, превращались в постоянную надбавку к зарплате и теряли свое стимулирующее значение. Это в результате приводило к косности рабочего штата, непрогрессивности и неэффективности его работы.

Недостаточная оценка трудового вклада или полное его игнорирование, вызывающие снижение инициативности, иногда приводили к работе принципа «инициатива наказуема».

Отсутствие возможности использования своего потенциала на другой должности и совмещения должностей не редко способствуют снижению мотивации. Совместительство только сейчас стало признаваться (и то не во всех компаниях и организациях).

Сильно развитый коллективизм – это, с одной стороны, хорошо, потому что «отстающих» в коллективе «поднимали» и заставляли идти «в ногу» со всеми, но, с другой стороны – тормозились те, кто должен был возглавлять и руководить. Коллективная ответственность – это хороший стимул к повышению производительности и улучшению качества, но в то же время коллективное вознаграждение и стирание индивидуальных проявлений – прямой путь к снижению индивидуальных достижений и индивидуального роста.

Широкое распространение и развитие моральных поощрений всегда очень положительно сказывалось на мотивации к труду. Этого у России, пожалуй, не отнять, и этому следует научиться европейским компаниям. Деньги – это основанное средство стимулирования, но, кроме материальных мотивов, существуют еще и потребности в стимулировании духовном, идейном.

Социалистическое соревнование получило большое распространение в годы развития социализма и приводило к колоссальным результатам. Ничто так не стимулирует, как соревнование и желание быть первым, лучшим. В настоящее время в России этот метод стал реже использоваться, но очень хорошо он применяется за рубежом, что приводит к повышенной мотивации и заинтересованности.

Многие черты мотивации социалистического общества ушли в прошлое, но многое сохранилось на практике и сейчас. Вопрос лишь в том, насколько эффективные методы сохранились? И, может, следует возродить некоторые ушедшие традиции?

Однако каковы бы ни были наши традиции и менталитет, в настоящее время основным методом мотивации является все-таки хорошее материальное вознаграждение. Это не менталитет и не особенности русского характера, это вызвано внешними условиями, в которые поставлено население. За хорошее вознаграждение люди пренебрегают здоровьем, уважением, саморазвитием и даже личной жизнью.

В США хорошо работает система «плата за исполнение». Аналогом этой системы в нашей стране является система так называемого Механизма Активного Развития (МАР), которая была разработана С. В. Хайнишем.

МАР представляет собой совокупность средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

Основу реализации МАР составляют 4 этапа:

- 1) выявление потребности;
- 2) генерирование идеи (или выбор) инновации;
- 3) разработка;
- 4) внедрение.

Первый этап осуществляется руководящим звеном или специально созданным отделом, который занимается инновационной деятельностью.

Последующие этапы осуществляются либо в порядке функционирования предприятия включением инновации в планы и их реализацией, либо реализуются специально созданными временными группами по разработке и реализации инновации. В этом случае мотивация работников заключается в том, что они получают возможность использования своего творческого потенциала и развития собственных идей. Это стимулирует к труду, потому что группы реализации проектов обычно формируются из добровольцев, а добровольная работа уже мотивирована внутренней потребностью. При этом мотивирующей должна быть и сама обстановка, которая должна

быть дружеской, уважительной, располагающей к творчеству и некоторой смелости.

При этом предприятие получает двойную пользу – во-первых, от внедрения проекта, качественного выполнения работы и, во-вторых, от мотивирования персонала. Создается атмосфера заинтересованности, инициативы, работа превращается в приятное занятие.

Мотивированный персонала – это один из атрибутов будущего развития предприятия. Кроме того, должна быть хорошая организация работы, система выявления способных и талантливых, система использования имеющихся талантов для пользы фирмы.

Только постоянный поиск может привести к хорошему результату, нельзя останавливаться на достигнутом. Это касается и работников, и компаний, в которых они работают. Развитие – в движении, постоянный поиск новых решений принесет хорошие плоды в будущем.

В заключение хочется описать черты идеальной работы. Критерии идеального рабочего места едины по всему миру, и в качестве главной мотивации следует пытаться достичь этого идеала на практике. Тогда, возможно, не придется так много думать о вопросе постоянного заинтересовывания, потому что интерес кроется в самой организации деятельности, все остальное – лишь подкрепления, но никак не основной движущий фактор.

Согласно исследованиям Талани Алкулы идеальная работа должна обладать следующими чертами, такими как:

- 1) интерес и разнообразие;
- 2) определенная степень свободы и независимости;
- 3) возможность видеть результаты своего труда;
- 4) возможность приносить пользу обществу;
- 5) хорошие отношения в коллективе;
- 6) высокий доход;
- 7) возможность использования творческого потенциала;
- 8) возможность карьерного роста и справедливое признание заслуг.

К чертам нелюбимой работы отнесли следующие:

- 1) монотонный труд;
- 2) невозможность видеть результаты работы или долговременное ожидание результатов (в течение нескольких лет);
- 3) вредные тяжелые условия труда;
- 4) маленький заработок;

- 5) отсутствие свободы, неудобный график работы;
- 6) частые стрессовые ситуации, конфликты;
- 7) недостаток творчества;
- 8) отсутствие карьерного роста;
- 9) бесполезность работы для общества.

Таким образом, можно выделить некоторые общие черты работы, которая сама по себе будет мотивом, чтобы работать и будет приносить счастье выполняющему ее.

Чтобы облегчить работу менеджерам по персоналу и упорядочить их представления, введем систему ориентиров, которые должны учитываться и использоваться при формировании концепции кадровой политики.

Существуют некоторые ориентиры, которые должны сохраняться:

- 1) инструментальные (материальное стимулирование, благоприятные условия труда, то, что можно оценить критериями и оценками, определенными показателями и нормативами);
- 2) ценностные (заключаются в стремлении морального удовлетворения работников);
- 3) социальные (ориентация на желание работника выполнять определенную общественную функцию, приносить пользу обществу, быть участником социального развития).

Только учитывая все эти принципы и сохраняя их значимость, можно достичь успеха в мотивации персонала. Бывают ситуации, когда нельзя сохранить все эти ориентиры, тогда можно частично заменить один другим. Например, вредные условия труда можно компенсировать дополнительным материальным вознаграждением. А научная деятельность может оплачиваться не так высоко, как тяжелый физический труд, потому что сам по себе приносит большой ценностный и социальный эффект.

Разработка кадровой политики предприятия – процесс творческий и требует индивидуального подхода для каждого предприятия в зависимости от рода деятельности, сферы ее реализации, местности и условий жизни работников, главных потребностей населения в этой местности, учета мирового опыта и признанных теорий мотивации. Эту проблему должно помогать решить и государство возможными поддерживающими программами (например, снижением налоговых

ставок при решении организацией социальных задач, выплатой субсидий, льгот и др.).

Для России проблема мотивации – достаточно новая задача, которая стоит на повестке дня у большинства организаций. Но эта задача должна быть успешно решена, только в этом случае возможны дальнейшее развитие и процветание отечественного производства, повышение уровня жизни населения за счет собственных ресурсов и улучшение общего благополучия государства, преодоление кризисной обстановки.

## **13.4. Рекомендации по мотивации персонала в условиях российской экономики**

Проблема мотивации стала актуальной для России с переходом к рыночной системе хозяйствования. Исследования показывают, что хорошо мотивированный персонал – это залог процветания и благополучия организации. На многих фирмах этот вопрос поднимается очень серьезно и ищутся пути его решения.

Как же мотивировать хороших специалистов, чтобы они любили и ценили свое рабочее место? (Данные последних исследований показали, что треть дипломированных специалистов не довольны своей работой и готовы ее сменить.)

В настоящее время Россия находится в очень сложной экономической ситуации, ни о какой стабильности говорить не приходится. Деньги – это почти единственный способ предупредить неприятное будущее и решить множество проблем, возникающих в настоящем. Поэтому основным стимулом и мотивом к работе является денежное вознаграждение. Люди ищут основную работу и работу по совместительству, чтобы увеличивать доход. Это приводит к тому, что и основная, и дополнительная работы выполняются не с тем качеством, которое требуется, работник не справляется с ними в должной мере и оказывает без средств к существованию. Причин этому много, но если есть вопросы, значит, должны появиться и правильные ответы на эти вопросы.

Как решить сложившуюся проблемную ситуацию?

Во-первых, нужно отказаться от регламентированного рабочего дня, особенно для таких работников, присутствие которых не является необходимым на фирме. Это, конечно, касается только небольших фирм, потому что только в небольших фирмах возникает проблема низкой оплаты труда. В крупных компаниях таких вопросов не возникает, и отпадает необходимость поиска дополнительной работы.

Если позволить человеку работать столько, сколько он хочет в тех условиях, которые ему удобны, то можно получить гораздо больше эффекта, чем если заставлять его весь день «просиживать» на работе, занимаясь «ничегонеделанием».

Если же компания имеет возможность хорошо платить за выполняемую работу, то это уже хороший стимул к тому, чтобы держаться за место и выполнять работу хорошо.

Теория возвышения потребностей Маслоу утверждает, что, кроме потребности в материальном благополучии, человеку необходимо для счастья удовлетворение других нужд, таких как самоуважение, самореализация, общение и признание, любознательность, потребность в творчестве и красоте.

В настоящее время в России тяжелая ситуация, и она определяет основную потребность в материальном вознаграждении, однако через время ситуация нормализуется и появится необходимость в удовлетворении духовных потребностей, тем более что менталитет россиян говорит о том, что духовность преобладает над физиологическими нуждами.

Хороший менеджер должен знать своих работников и их нужды, определять, что для них наиболее важно, и применять свои знания на практике для повышения уровня мотивации. В настоящее время, даже если небольшая фирма не может предложить высокий уровень дохода работнику, она может заинтересовать работника другими альтернативами:

1) признанием индивидуальности и незаменимости работника в организации, предоставлением ему свободы для творчества и самореализации;

2) разнообразить труд и вести политику против монотонности труда, обогащать работника знаниями о работе, перенять японскую политику «ротации кадров»;

3) дать возможность работать «вне работы» – дома, предоставить удобный график работы, способствовать повышению благополучия работников;

4) предоставлять работникам скидку на выпускаемую продукцию (тем самым выделяя их из общей массы потребителей, что является весьма стимулирующим фактором не только для труда, но и для потребления «родной» продукции);

5) предоставлять возможность отдыха, путевки, организовывать коллективный досуг (это одновременно будет способствовать сплочению коллектива, мирному разрешению возникающих конфликтов, будет располагать работников положительно к начальству);

6) предоставлять работнику возможность показать свою квалификацию, дать свободу для продвижения по карьерной лестнице, присвоить высокий статус тем, кто этого заслуживает;

7) поощрять работника за хорошо выполненную работу (это желательно делать публично и торжественно, в то время, как выговоры делать лучше всего наедине с виновником – это позволяет ему сохранить свой статус в коллективе, вызывает меньше враждебности со стороны самого работника и со стороны коллектива по отношению к «плохому придирчивому» начальнику);

8) необходимо сплачивать коллектив, и нельзя разбивать сложившиеся неформальные группы. Из неформальных групп необходимо выявить неформальных лидеров и мотивировать их к тому, чтобы они повели группу в правильном направлении, при этом нежелательно официально выделять неформальных лидеров из группы, потому что это может вызвать негативную реакцию. Это можно обозначить, как управление «снизу»;

9) нужно прислушиваться к мнению работников по поводу организации их работы, рассматривать их свежие идеи, и если они не подходят, то объяснять, почему. Внесение новых идей может быть очень полезно для улучшения уровня благополучия организации, потому что, во-первых, это «свежий воздух» для бизнеса, во-вторых, реализация идей персонала станет фактором единения работников со стенами организации, в-третьих, укажет на прямое участие и внимание к работникам со стороны управляющего звена, покажет значимость каждого работника, его вес, его статус. Возвышая своих подчиненных, руководитель еще раз доказывает свой талант и мудрость руководителя;

10) нельзя учинять препятствия «гениям», пришедшим в организацию, потому что только «гений» может прославить компанию и сделать настоящий прорыв на рынке; следует поощрять оригинальность и креативность;

11) не нужно бояться одаренных работников, наоборот, давать им возможность развиваться, способствовать развитию и делегировать полномочия.

Необходимо также сказать об основных ошибках, которые делают менеджеры по персоналу в российских фирмах:

1) обман при приеме на работу. Эта самая распространенная ошибка, когда устраиваясь на работу, человек часто не понимает, какие

требования к нему будут предъявляться и какие обязанности он будет выполнять, в каких условиях и в каком коллективе работать. Приходя на рабочее место, человека очень часто ждет разочарование и крушение его честолюбивых надежд, потому что в современных организациях все не так идеально, как хотелось бы, отсутствует возможность самореализации, карьерного роста, уважение к личности и ее индивидуальности;

2) полное равнодушие к талантам и способностям работника, которые не требуются при выполнении его непосредственных обязанностей, это приводит к тому, что работник ощущает, что он наполовину не нужен, что он просто теряет время на этой «бесполезной» работе, появляется скрытая обида, пропадает желание эффективно работать, в результате это может закончиться равнодушием к работе или увольнением, а для компании – потерей ценного работника, таланты которого необходимо было рассмотреть и развить;

3) монотонность труда и невозможность допуска до других видов деятельности. В этом случае более мудрым было бы давать работнику время от времени работу, не относящуюся сфере его непосредственных обязанностей, тем самым можно было решить несколько проблем одновременно: во-первых, не дать «заскучать» на работе, во-вторых, делегировать часть своих обязанностей на добровольца и освободить время для решения других вопросов (проблема рационализации времени), в-третьих, это хорошая возможность разглядеть скрытые способности и таланты работника и использовать их в целях фирмы;

4) желание нанять специалиста высокого класса на работу несоответствующую его квалификации, завышенные требования к кандидатам на работу. Это является большой ошибкой, потому что организация должна давать блага работникам пропорционально их вкладу и их профессионализму. Опытным менеджерам известно, что нанимать предпочтительнее тех, кого потом можно обучить тонкостям работы, нежели тех, кого обучать не нужно, но ответные требования к фирме которых будут значительно, чем у выше первых.

Золотое правило менеджера по персоналу должно быть таким: «все для блага работников». Только в этом случае можно ждать полной отдачи со стороны персонала, в противном случае каждый будет мыслить себя отдельно от команды и совместной работы не получится.

Если думать о благе работника, то необходимо обращать особое внимание на условия труда. Это для нашей страны еще одна из открытых проблем, потому что в России низкая трудовая культура по сравнению с другими странами, а это подсознательно приводит к чувству неудовлетворенности и нежеланию трудиться с эффектом. Задачей российских компаний сейчас и их менеджеров является переход на новый качественный уровень условий работы и внедрение собственных критериев эффективной организации труда. На некоторых предприятиях в качестве эксперимента уже введен японский стиль управления и организации труда, это приводит к увеличению производительности труда. Можно выделить пять принципов производственной этики:

- 1) ликвидация ненужных предметов на рабочих местах;
- 2) правильное расположение и хранение средств и предметов труда;
- 3) поддержание чистоты и порядка на рабочих местах;
- 4) постоянная готовность рабочего места к выполнению трудовых функций;
- 5) поддержание дисциплины и неукоснительное соблюдение этих пяти принципов.

В качестве контроля организованы проверки, которые контролируют выполнение рабочими этих пяти «заповедей» хорошей организации труда. Рабочие заинтересованы в том, чтобы удовлетворять требованиям производства, потому что если проверка проходит успешно, то тарифы работника увеличиваются на 10 %, как поощрение за добросовестное выполнение норм и правил. Такая организация производства является эффективной, во-первых, потому что увеличивается производительность труда, во-вторых, повышается заинтересованность работника в совершенствовании и росте, появляется дух соревнования, в-третьих, удовлетворяются материальные потребности работников пропорционально их заслугам, в-четвертых, все это создает благоприятный психологический климат в организации, что дает, безусловно, положительный эффект.

Следующим фактором недовольства и нежелания трудиться служит неправильная политика российских организаций в вопросе формирования зарплаты. В нашей стране развита система непрозрачного формирования окладов, это приводит к тому, что

работники часто не понимают, за что одному платят больше, а другому меньше, это вызывает негативное отношение к «несправедливой» компании. Лучшее средство избежать недовольства своих работников – показывать, за что они получают зарплату, тогда каждый сможет реально оценивать свой труд, он будет знать, сколько и за что он получает, сможет регулировать свой доход и влиять на его величину и не будет появляться чувства зависти и несправедливости по отношению к сотрудникам и руководству.

Далее вопрос о премии. Она ценится и зарабатывается только тогда, когда не является обязательной ежемесячной выплатой. Только в случае «заработанности», премия имеет тот эффект, который должна иметь, т. е. является методом материального выражения потребности в уважении, самоуважении и признании способностей и значимости работника. При этом будет эффективным не столько размер премии, сколько сам факт, обстановка и организация ее вручения (лучше всего, если премия будет даваться пропорционально заслугам работника, возможно рассчитываться как процент от общей суммы заработка, это будет подчеркивать индивидуальность каждого работника и будет достаточно справедливым, потому что уровень заработка должен отражать заслуги человека в организации).

Таким образом, подводя итог, можно добавить, что нужно позволить людям работать и зарабатывать деньги, а не просто слепо оплачивать их труд по нормам и регламентам. Необходимо создать новую систему оплаты труда, причем в каждой организации эта система должна быть индивидуальной, чтобы полностью отвечать потребностям работников и условиям, особенностям труда. Зарплата должна состоять из множества статей дохода, по которым работник должен получать вознаграждение, это сподвигнет персонал к тому, чтобы работать более эффективно, вносить новые идеи, проекты, быть инициативным и предприимчивым, продолжать работать в домашних условиях.

Кроме непосредственно зарплаты, можно создать систему мотивации материально-ценностного характера, т. е. что-то типа «бонусов» по окончании какого-то определенного периода работы. Например, задать определенную норму выработки, условно, необязательную, но если работник ее выполняет и перевыполняет присваивать ему рейтинг, давать баллы, а по окончании определенного

периода (квартал, полгода, год), эти баллы превращать в подарки, призы, как выражение признательности компании ее работнику за отличные показатели в работе. Такая система повышает здоровый дух соревнования, такие бонусы не вызывают чувства зависти и несправедливости, потому что каждый работник понимает либеральность этого вознаграждения, все равны, у всех равные перспективы, и «бонусы» являются заработанными, а не полученными даром, но в то же время, «бонус» – это не деньги, поэтому имеет другой эффект, как мотиватор. Такая форма признания сотрудников сейчас стала довольно распространенной, ее широко используют сетевые компании, и другие фирмы, занимающиеся торговой деятельностью или оказанием услуг.

Однако материальное вознаграждение в какой-то момент перестает быть стимулирующим и не вызывает требуемого эффекта, поэтому нужно обратиться к психологии и определить, что еще может заставить человека полюбить свою работу? Ответ простой – предоставление свободы. Ничего не ценится так, как свобода, и в России свобода ценится ничуть не меньше, чем в других странах, возможно, даже больше. Широта души требует пространства. Поэтому очень важно предоставлять человеку возможность выбора рабочих часов, тем более что сейчас уходит в прошлое рабочий день с восьми до шести. Предприятия и фирмы стараются переходить на круглосуточную работу. Так почему бы не позволить работникам самим выбирать самые удобные для работы часы, тем часы, когда идет подъем творчества и вдохновения, когда человек по своим личным биоритмам наиболее эффективен и работоспособен, активен и предприимчив? Россия еще не освободилась от призраков прошлого, когда были нормы, регламенты и правила. Сейчас все иначе и российским компаниям необходимо переходить на новую систему работы, где будет сохраняться принцип свободы, равенства и заслуженного уважения.

Ранее было много сказано о том, как организация должна мотивировать персонал, но не был поднят вопрос о том, что персонал изначально должен быть заинтересован в работе. Принимая на работу, менеджер по персоналу должен, прежде всего, выяснить ценностные ориентиры потенциального работника, его интересы и увлечения, и определить, совпадают ли они с ценностями организации. Прием на работу можно осуществлять только если ценности кандидата частично

или полностью тождественны с ценностями компании, тогда любое обучение и повышение квалификации будет эффективным, любой призыв компании не останется не услышанным. Но если жизненные позиции потенциального работника не совпадают с принципами организации, любое обучение, не зависимо от специализации человека, его диплома и образования, будет не результативным, потому что нет внутренней мотивации к работе в данной компании и занятии данным видом деятельности. Поэтому часто при приеме на работу важны не умения и квалификация сотрудника, а его желание работать и приобрести эти умения. Но, к сожалению, в нашей стране это поняли еще не все менеджеры по персоналу и при приеме на работу часто предъявляются завышенные требования. При этом, не понимается, что человек с очень высоким уровнем квалификации потребует от фирмы соответствующее вознаграждение и, возможно, не будет так предан компании, у него будет более широкий выбор и возможность уйти на другое место, т. е. мотивировать такого работника намного сложнее, чем человека не столь высокого профессионализма, но очень высоких и ценных качеств для работника, таких как желание и умение работать, хорошая быстрая обучаемость, высокая работоспособность, склонность к саморазвитию, совершенствованию квалификации, молодость, инициативность, предприимчивость, здоровье и др. «Кладом» для фирмы является работник, который отождествляет свое личностное развитие с карьерным ростом, такой работник будет самым преданным и самоотверженным, его только следует поощрять за это и порой даже не столько материально, сколько делегированием на него полномочий и возложением на него более интересных и сложных задач. Тогда он будет чувствовать свою значимость, будет удовлетворяться его потребность в самовыражении, уважении и признании и такой человек будет счастлив на работе. Поэтому мудрый менеджер должен разглядеть прежде всего мотивацию внутри самого работника и уже после этого мотивация «из вне» будет эффективной и действенной.

В заключение хотелось бы еще дать несколько рекомендаций по мотивации персонала и эффективному использованию его работы:

1) «ротация кадров» (необходимо давать возможность работникам познать все виды деятельности на фирме и работать с учетом имеющегося опыта, это сэкономит время работников, внесет разнообразие и «искру» в работу, оградит персонал от разработки

неперспективных проектов, потому что только знание всего производственного процесса может привести к разумному решению возникающих проблем, не лишенных возможности применения на практике);

2) *сведение к минимуму отчетности*, это приведет к уменьшению времени на прочтение и анализ информации и отчетов, экономии времени и сил на составлении отчетности, снизит уровень недовольства «бумажной работой», работа станет более четкой и точной, более эффективной, меньше слов и больше дела;

3) *привлечение персонала к участию в управленческих решениях*, это приведет к формированию единой команды с едиными ясными целями и задачами, при этом лучше пожертвовать производственными тайнами, но нельзя пренебрегать доверием и инициативой работников;

4) *поощрение инициативы и предприимчивости работников*, при разработки новинки или рассмотрении проекта нововведения, необходимо пользоваться принципом «презумпции невиновности» разработчика и если проект является несостоятельным, то необходимо это доказать и обосновать, не пренебрегая при этом личностью «новатора»; необходимо всевозможными способами поощрять и подбадривать персонал, только так можно раскрыть полностью способности и таланты кадров организации;

5) *формирование групп добровольцев* для решения какой-либо производственной проблемы, разработки или внедрения проекта и др. мероприятий. В этом случае будет стимул к быстрому выполнению работниками своих прямых обязанностей, чтобы приобрести возможность войти в группу добровольцев, в этот момент они меняют сферу деятельности, приобретают интересную работу, возможность поощрения и приобретения «веса» в компании, карьерного роста, пробуют себя на другой должности, получают свободу для творчества и др.;

6) *стимулирование и налаживания контакта* как внутри коллектива, так и коллектива с руководителем. Для этого формируется непринужденная обстановка, создается тип дружественных отношений с начальством, это раскрывает творческие таланты подчиненных, лишает их страха перед официальной и чопорностью руководителя, они легче переносят неудачи и не боятся возможности провала. А ведь, как известно, настоящего успеха достигают только путем множества

проб и ошибок, поэтому необходимо дать возможность ошибаться, тогда есть вероятность создать гениальную команду;

7) *поддерживать пропорциональность кадров* и пропорциональный их рост, нельзя допускать раздутия штата (иначе необходимо будет произвести сокращение, что отрицательно скажется на психологическом климате организации). Пропорциональность кадров заключается в том, что при расширении производства увеличение количества рабочих больше, чем увеличение количества специалистов и руководителей, необходимо достичь максимальной производительности труда управляющего и инженерного звена;

8) *не пренебрегать работниками*. Этот принцип заключается в том, что компания должна строить кадровую политику, основанную на гуманизме и сотрудничестве, нельзя «выкидывать за борт» тех, кто преданно работал в компании долгие годы. Если человек теряет свои позиции на должности, его можно перевести на другую должность, где он будет успешно справляться со своими обязанностями, приносить пользу фирме и не чувствовать себя брошенным.

Многие рекомендации позаимствованы из зарубежного опыта, они успешно внедрены на зарубежных предприятиях и приносят эффект. России следует научиться использовать положительный опыт зарубежья, чтобы выработать свою систему, которая бы учитывала особенности русского характера.

История показывает, что самые талантливые решения реализуются в моменты кризисов. То есть кризис и невозможность выхода из него традиционными методами являются движущими силами прогресса и приводят к появлению новых гениальных методов развития.

Хочется надеяться, что все предпосылки для развития у России есть, и они приведут к появлению нового блестящего решения накопившихся проблем.

Но гениальные решения основаны не на пустом месте, они подкреплены хорошей квалификацией, богатым опытом, невозможностью использовать богатство внешних ресурсов и творческим потенциалом. Поэтому России следует обратить внимание на внутренний фактор своего развития – на творческих людей, отличных специалистов, которые не востребованы по причине возраста или других субъективных факторов. Успех возможен, если использовать все имеющиеся возможности, не нужно ждать помощи извне, помощь

должна прийти от хороших работников, которые должны привлекаться к производству и поднимать то, что было потеряно в моменты перестройки. Только используя внутренние силы, возможно достичь независимости и вернуть свои позиции в мировом сообществе и на мировом рынке.

## **Глава 14. «Психологический портрет» мотивации в современной России**

## 14.1. Что происходит сейчас?

В настоящий момент сознание работника характеризуется отчуждением труда, этому есть несколько причин:

1) очень часто на производстве низкая оплата труда, которая не обеспечивает нормальную жизнь человеку и способствует возникновению негативного отношения к производству, нежеланию качественно выполнять свои обязанности;

2) плохая дисциплина или ее отсутствие приводит к поражениям и производственным травмам, что также обуславливает нежелание работника трудиться на «опасном» рабочем месте и как следствие – низкая производительность труда, низкая оплата;

3) полное отсутствие свободы на производстве, невозможность выбора места работы, интенсивности, невозможно даже организовать работу так, как это удобно, нет индивидуального подхода к работникам, что приводит к «автоматизации», «зомбированию» персонала, отсутствию инициативы и творчества;

4) непродуманная система оплаты труда и поощрений приводит к уравнительной системе, не учитываются индивидуальные заслуги и успехи на производстве, следствием этого являются процветание безынициативности и отказ от успехов, которые не ценятся;

5) система оплаты труда построена так, что поощряется малоквалифицированный, неинтересный монотонный труд, в то время как труд, требующий высокого уровня квалификации, оплачивается по сниженным ставкам, это способствует тому, что квалифицированный персонал покидает производственные места, предприятия лишаются «мозгового центра».

В результате снижается заинтересованность в работе на производстве, что приводит к застоям, торможению развития и потере позиций на мировом рынке отечественной продукции.

По данным исследований работу считают делом своей жизни в США 50 %, в Швеции – 45 %, в ФРГ – 25 %, в России и бывшем СССР – менее 10 % трудящихся.

Потеря интереса к труду и невозможность реализовать свои способности (известно, что сейчас в России действует очень строгий возрастной ценз и очень много специалистов осталось «за бортом»

только по возрастному показателю) приводит к снижению уровня притязаний, снижению уровня потребностей, частичной профессиональной и личностной деградации трудоспособного населения, это в конечном итоге приводит к безразличию и невосприимчивости к любым методам стимулирования.

Таким образом, в настоящее время сложилась особенная ситуация с мотивацией, для которой характерны следующие черты:

- 1) потеря или снижение значимости общественных мотивов труда;
- 2) трудовая пассивность;
- 3) невозможность достижения справедливого должностного и профессионального роста;
- 4) невозможность иметь стабильную высокооплачиваемую работу;
- 5) приобретение статуса и значимости посредством «нетрудовых» заслуг;
- 6) желание зарабатывать много при минимальных трудовых затратах;
- 7) нежелание интенсивного труда, и др.

## 14.2. Мотивация в России

Для российского работника характерны две основные черты, которые и определяют его отношение к стимулам в труде, – это нерациональность (аттрактивность) и отсутствие индивидуализма (коллективизм).

Аттрактивность – это способность мыслить неординарно, непредсказуемость реакции, отсутствие слаженного механизма действий, это гениальная изобретательность, находчивость и элементарная глупость одновременно. Аттрактивность вовсе не синоним необдуманности или глупости, это, скорее, просто сложность, неоднозначность мышления.

Эта черта российского менталитета приводит к тому, что на однозначные рациональные стимулы появляются нерациональные неоднозначные, часто непредсказуемые реакции. Очень трудно понять, как отреагирует российский работник на общепринятые эффективные мотивирующие приемы.

Аттрактивность выражается в том, что российский работник ставит цель, но редко продумывает методы ее достижения и цену, которую придется «платить», чтобы добиться этой цели. Часто сначала предпринимается действие и только после решаются пути и возможности решения попутно возникающих проблем, а если этих путей нет, тогда работник просто отступает и уходит. У русских часто очень большое рвение к работе, но они редко в полной мере осознают, что для хорошей высокооплачиваемой работы нужны те качества характера, которые отсутствуют в русском характере и нужно некоторые усилия, чтобы их воспитать, а именно – инициативность, расчет, постоянное повышение квалификации, самообразование и самовоспитание, самодисциплина, самоорганизация труда и др.

Рационализм европейских работников и склонность к индивидуализму определяет, что на конкретно поставленные цели и задачи есть рациональные пути их достижения, на определенные методы воздействия есть рациональная реакция. Каждый европеец вправе выбирать свой собственный стимул и профессиональный путь без оглядки на других сотрудников, без сравнения. Ему достаточно

того, что он делает то, что может, и получает за это столько, сколько заслуживает за проделанную работу.

С российскими работниками дело обстоит несколько иначе, потому что для них характерны не только аттрактивность, но аттрактивность в сочетании с коллективизмом.

Коллективизм – это черта, обратная индивидуализму европейцев, но при этом коллективизм россиян отличается от коллективизма японцев. По результатам исследований коллективизм свойственен всем восточным народам, и он характерен для всей Евразии, за исключением западной Европы. Таким образом, Россия полностью охвачена духом коллективизма, у которого есть некоторые особенности. Например, при воздействии на работника рационально-индивидуалистичными методами наблюдается парадоксальная реакция – снижение качества продукции, изобретательность в области «ухода от контроля», несоответствие требованиям дисциплины, нормам и нормативам, отсутствие самодисциплины и ответственности за выполняемую работу. Именно поэтому сдельная оплата труда не очень эффективна на российских предприятиях.

При воздействии индивидуалистичных факторов мотивации на коллективные единицы (бригаду, смену) наблюдаются появление круговой поруки, стадности, поиск методов решения проблемы высокой оплаты и минимальных трудозатрат в пользу обеих ценой снижения качества.

Мотивирующие факторы для российских работников:

1) по результатам исследований оказалось, что высокая заработная плата не является для российских работников определяющей при выборе работы и не является таким сильным мотивирующим фактором, как для западноевропейских работников. Регулярность выплат, хороший уровень зарплаты не являются предметами гордости организации;

2) величина зарплаты и регулярность выплат не оказывают никакого влияния на фактор воровства и его наличие;

3) предметом гордости за организацию являются предоставляемые работникам льготы, их гордость прямо пропорциональна количеству предоставленных льгот как поощрения значимости их работы.

Льготы, служащие сильным мотивом для российских работников:

1) возможность пользоваться средствами предприятия в любой форме;

2) возможность приобретения по сниженной льготной цене продукции, выпускаемой предприятием;

3) «понимание начальства», когда руководитель с пониманием относится к работникам и иногда «идет навстречу», нарушая установленные правила и регламенты. В этом случае это не только залог гордости, но и преданной любви работников к начальнику и предприятию в целом. Но есть одна особенность этой «льготы», если ее использовать слишком часто, то это приводит к абсолютно противоположному результату.

Российскому сознанию ближе концепция не зарабатывания денег, а «заслуживания» привилегий, льгот, благосклонности начальства. Если на западе близко понятие инициативы ради денег, то в России инициатива – доказательство преданности организации и начальству. Заслуга предполагает разницу статусов при равной оплате труда, в то время как заработок – равенство статусов при различной оплате труда.

Таким образом, льготы – это денежно-материальный фактор вознаграждения, который приобретает несколько иные черты:

1) льготы и привилегии служат факторами «индикации» статуса, потому что каждому статусу соответствует свой «набор» льгот. В данной ситуации важно поддерживание интереса к заслуживанию этих привилегий, в противном случае потеряется к ним интерес и мотивирующий эффект исчезнет;

2) поддерживать статус зависимости от организации и начальства, значимость лидера и его власть над работниками.

При соблюдении этих принципов на практике уменьшается количество воровства, сокращаются убытки по вине работников, увеличивается производительность труда.

Такой способ мотивации является очень действенным для российских работников, но при условии соблюдения следующих условий (при условии различий, вызванных производственной принадлежностью предприятий):

1) иерархия отношений в коллективе (не должно появиться равенства статусов в коллективе, все должны знать статус коллег, статус должен зависеть от трудового стажа и трудовой активности работника и определять его зарплату и количество льгот);

2) система круговой поруки (отвечать за воровство и за производственные огрехи должны все вместе, а если начальство лишает льгот, то восстанавливает их только с учетом статусов работников);

3) значимость льготы (привилегии должны обладать большой значимостью для работников, они должны бояться потерять их, к таким льготам могут относиться служебные квартиры, которые после определенной выслуги переходят в собственность, служебные автомобили, обучение работников и их детей, путевки в дома отдыха, лечение работников и членов их семей, кредиты, займы, ссуды и др.);

4) регулярная аттестация (должна проводится, чтобы определить статус работника. Результатом аттестации может быть повышение статуса некоторых работников, сохранения прежнего статуса или снижение статуса тех, кто не соответствует своему статусу, это окажет влияние на величину зарплаты и льготы).

Научные исследования и практическая деятельность выработали другие правила и законы мотивации, их соблюдение позволяет увеличить эффективность мотивационных механизмов:

1) похвала обладает более стимулирующим фактором, чем наказание (при мотивации «кнутом и пряником» «пряников» должно быть больше и они должны быть разнообразнее);

2) временной разрыв между действием и поощрением за это действие должен быть минимальным, поощрение должно быть осязаемым и запоминающимся, желательно публичным;

3) важнейшей мотивацией служит постоянное внимание к работнику и членам его семьи, забота о них;

4) нерегулярные и непредсказуемые поощрения более эффективны, чем заранее просчитанные премии;

5) хорошо, когда поощряются промежуточные цели и этапы работы;

6) людям приятно чувствовать себя победителями, поэтому необходимо давать им почувствовать вкус победы;

7) лучше всего, чтобы «пряники» были небольшими и частыми, чем большими и редкими, в первом случае это удовлетворит большинство и будет стимулировать труд, во втором – вызовет зависть и чувство несправедливости;

8) работникам необходимо давать чувство свободы и контроля ситуации, это приведет к добровольному желанию трудиться;

9) для хорошей эффективной работы хороша внутренняя конкуренция в коллективе.

Мотивирующие факторы можно условно подразделить на духовные и материальные (биологические).

В России к духовным мотивам относятся:

1) стадность (это потребность в социальных связях, потребность в дружном коллективе, хорошем начальнике. Такой мотив очень эффективен в восточных государствах и на территории бывшего СССР, до сих пор для людей того поколения этот фактор является определяющим и решающим);

2) мотив самоутверждения (характерен для молодых работников, а также работников высокой квалификации);

3) мотив надежности (этот мотив характерен для большинства россиян, именно поэтому, вероятно, так труден переход к рынку, так как население предпочитает стабильность, уверенность в завтрашнем дне, пусть небольшой, но постоянный доход. Как известно, рынок подразумевает возможности кризиса и непредсказуемость событий);

4) мотив «хозяйственности» (этот мотив характерен для того меньшинства, которое предпочитает быть хозяевами со всеми вытекающими отсюда последствиями – нестабильностью, риском, неуверенностью в доходе, возможностью разорения и др. Такие люди во что бы то ни стало стараются оказаться собственниками и не любят быть «под началом», им требуются свобода и самостоятельность, участие в доходах);

5) мотив справедливости (в каждом обществе свое понимание справедливости, оно изменяется со временем, этот мотив слабо выражен и проявляется только в моменты дискриминации);

6) мотив приобретения новых знаний (по теории А. Маслоу, жажда знаний – это 6-я потребность, она удовлетворяется при условии удовлетворения предыдущих 3 наряду с удовлетворением последующих, такое случается не так уж редко, когда человек старается посредством работы усовершенствовать свою квалификацию и удовлетворить собственную любознательность);

7) мотив состязательности (когда работа представляется в форме соревнования, в этом случае появляется спортивный интерес, подкрепленный материальным вознаграждением, что очень значительно улучшает показатели труда и действует положительно на

психологическое здоровье коллектива, позволяет почувствовать себя победителем и получить награду за победу).

В зависимости от предпочтительной мотивации работников можно классифицировать на:

1) «инструментально» мотивированный работник (его мотивация определяется только материальным, преимущественно денежным вознаграждением, его величиной и скоростью получения оплаты труда, он безразличен к собственности и работодателю. Таких людей очень просто стимулировать к труду, потому что их желание работать прямо пропорционально получаемому вознаграждению);

2) «профессионал» (такой работник мотивирован самим содержанием труда, приложением своих профессиональных способностей и возможностей, они стремятся к повышению своей квалификации, самообразованию, ищут новые решения и стороны профессионального совершенства);

3) «патриот» (такая форма мотивации была характерна для социалистического общества, мотивом такого работника является построение общества, работа на общее благо, высокие общечеловеческие ценности, такой тип работников практически уже не существует, потому что нет подкрепления их мотивам);

4) «Хозяин» (мотивация такого типа работника связана с любыми материальными вознаграждениями, его интерес в приумножении своих материальных благ, такого работника также очень легко стимулировать и мотивировать, потому что его потребности практически не ограничены);

5) люмпенизированный работник (его мотивация заключается в системе уравнительности благ, он отличается завистливостью и обостренным чувством несправедливости распределения благ, он не любит ответственности и проявления индивидуализма в работе).

В нашем обществе в настоящий момент можно встретить любого из этих типов работников, но преобладающим типом все-таки является «инструментальный» тип и «хозяин», иногда встречаются «профессионалы» и люмпенизированные, однако их все меньше, потому что все-таки основным мотивом и стимулом к работе являются деньги в силу экономической нестабильности.

### 14.3. Мотивация на российских предприятиях

О недостаточной продуманности механизма мотивации и кадровой политики российских компаний красноречиво говорит текучесть кадров и уход квалифицированных специалистов на другие места работы. Даже крупные успешные компании часто страдают от этого. В основном это чувствительно для компаний, работающих на уровне последних достижений науки и техники, в которых требуются очень высокая квалификация работников, высокие деловые и профессиональные способности. Именно такие работники и нуждаются в хорошей мотивации, потому что у них широкие возможности по выбору других мест, часто имеются приглашения на работу от других компаний, поэтому таких работников необходимо удерживать.

Как уже говорилось выше, материальные стимулы не всегда обладают тем эффектом, который хотелось видеть, поэтому необходим постоянный поиск новых решений в области мотивации и стимулирования труда.

В ряде российских компаний был проведен эксперимент по внедрению традиционных и нетрадиционных мотивирующих факторов, например таких как:

- 1) ценные подарки;
- 2) моральные поощрения;
- 3) предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительные дни к отпуску.

2-я группа мотиваций оказалась почти такой же эффективной:

- 1) внесение имени работника в историю компании;
- 2) вывешивание фотографий отличившихся работников на доску почета;
- 3) награждение памятными значками, грамотами, благодарственными письмами.

3-я группа мотиваций принята в ряде компаний:

- 1) предоставление права покупки акций компании отличившимся сотрудникам;
- 2) участие в прибылях;
- 3) займы предприятия денежных средств у работников под высокий процент.

К самым выгодным, эффективным и в то же время недорогим средствами мотивации относятся:

- 1) медицинское обслуживание работников и членов их семей;
- 2) выдача ссуд.

Далее по мере снижения эффективности и возрастания затрат можно перечислить:

- 1) оплата проезда на работу;
- 2) осуществление страхования;
- 3) бесплатные обеды;
- 4) обучение за счет компании работников и их детей, и др.

По результатам проведенных социологических опросов можно выделить наиболее «мотивирующие» факторы для российских работников, которые обладают очень сильным стимулирующим действием (в порядке убывания мотивирующего эффекта):

- 1) привлечение денежных средств работников под высокий процент;
- 2) моральные поощрения – грамоты, письма, устная благодарность;
- 3) занесение в реестр истории и появление фотографии на доске почета;
- 4) организация досуга – награждение туристическими поездками, путевками в дома отдыха и др.;
- 5) оплачиваемые отгулы, дополнительные дни к отпуску, ценные подарки.

Чтобы мотивировать работников и разумно стимулировать их к хорошему труду, нужно изрядно подумать, потому что в каждой организации свои особенности и складываются свой индивидуальный психологический климат, своя организационная структура, которая также оказывает значительно влияние на формирование мотивирующего механизма.

Организационная культура предприятия определяет «дух» организации, ее материальные и нематериальные стимулы, вплоть до одежды, манеру поведения персонала и руководителей, стандарты качества и организацию труда. Организационная культура определяет принципы, философию и политику компании, она способна даже повлиять на выживаемость и устойчивость компании на рынке.

Также необходимо отметить, что в России еще сохранилась тень социализма и социалистических взглядов на жизнь. Проведение социологических исследований и анкетирований указывают на развитый дух коллективизма и акцент на моральную сторону жизни, высокая оценка духовных поощрений. Нужно учитывать то, что процент населения, живущего при административно-командном строе очень велик и является почти определяющим в этих исследованиях. Но нельзя забывать, что подрастает новое поколение, формирование и становление которого происходило под влиянием законов рыночной экономики (или почти рыночной). Следовательно, в ближайшем будущем необходимо будет проводить все новые исследования и на их основе делать другие выводы, находить новые решения в области мотивации. Конечно, «рыночное» поколение в России будет отличаться от поколений, выросших при европейском рынке, и общепринятые механизмы мотивации не будут такими же эффективными, как в Европе, но новое поколение воспитано под западным влиянием, что не замедлит сказаться уже в самом ближайшем будущем.

Новое поколение, скорее всего, будет ценить больше материальные поощрения, подарки, отгулы, отпуска и возможность совместительства, а моральные поощрения окажутся ненадолго в прошлом. Но ненадолго! Потому что при стабилизации экономики снова возникнет потребность в моральном одобрении и выражении признательности, что снова повысит интерес к нематериальным мотивирующим факторам.

Мотивирующие факторы индивидуальны для каждой организации, каждой эпохи, каждого времени и каждого поколения. Успех кадровой политики заключается в индивидуальном подходе к коллективу в целом и каждому его члену в отдельности. Наблюдательность, знание потребностей и личностных характеристик сотрудников – ключ к организации эффективной работы в коллективе.

## 14.4. Психологические рекомендации

Проблема российских организаций в том, что до сих пор управленческие места занимают работники согласно не своим должностным заслугам, образованию, уровню квалификации, а в соответствии с родственными и дружескими связями, взяткам и пр. Это приводит к тому, что руководители в организациях бесталанные, неумелые, неквалифицированные, они совершают множество непоправимых ошибок и не могут решать возникающие проблемы. В результате организация может не только сдать свои позиции на рынке, но и вообще ликвидироваться, нельзя забывать, что «кадры решают все» и необходимо создавать благоприятные условия для развития кадров.

В настоящее время выработаны рекомендации управления, которые подразделяются на организационные, формальные, психологические и вспомогательные.

Организационные рекомендации в свою очередь включают в себя структурные и коммуникационные.

Структурные рекомендации состоят в следующем:

1) название должности должно вызывать гордость работника, поэтому нежелательно в российских компаниях использовать иностранные названия, часто не понятные представителям других компаний и вызывающие недоверие и настороженность;

2) при выборе преемника руководитель должен рассматривать несколько кандидатур, чтобы выбрать лучшего кандидата, лучше всего каждого из них оставить на время на руководящей должности, при этом предоставив полную свободу действий и решений. Вернувшись внезапно, можно будет понять истинное лицо каждого из кандидатов на должность;

3) гибкая система отпусков позволит определить работников, истинно преданных организации, они не будут задерживаться в отпуске, будут стараться быстрее вернуться к выполнению своих профессиональных обязанностей;

4) если фирма занимается реализацией товаров, то известно, что 80 % продаж обычно осуществляют только 20 % агентов по продажам. В этом случае лучше всего сделать прогрессивную шкалу, где доход от

продаж будет определяться процентом продаж. В этом случае может получиться, что кто-то из агентов будет зарабатывать больше, чем другие. Не нужно менять шкалу дохода, потому что в этом случае возникнет недоверие к фирме, которая ухудшит условия оплаты труда;

5) хороших торговых агентов не следует повышать в должности и предоставлять другой круг обязанностей, потому что в новой области он может не проявить себя и потерпеть поражение, лучше всего поощрять хороших агентов участием в прибылях или предоставлением процента акций, чтобы сформировать мышление совладельца и повысить заинтересованность в прибылях;

6) чтобы избежать произвола начальства и снизить вероятность принятия неправильного неквалифицированного, непрофессионального решения лучше всего позволить персоналу разумное неподчинение, чтобы специалисты могли отстаивать свою точку зрения, свой взгляд на проблему, предлагать альтернативные решения и отстаивать их;

7) необходимо стремиться к ликвидации совместительства на фирме, если это вредит ее работе. В этом случае, чтобы не вызывать недовольства и возмущения, необходимо выяснить причину совместительства (низкая оплата труда, желание повысить квалификацию, желание перейти на фирму с лучшими условиями труда и др.) и предложить альтернативное решение вопроса, например повысить зарплату, улучшить график работы, если специалист ценный и есть смысл пытаться удержать его в фирме. В противном случае, можно просто сменить работника;

8) не следует брать на работу «по блату», т. е. по родственным, дружеским связям, это подрывает авторитет руководителя в глазах подчиненных и ведет к халатности, особенно если вновь принятые не отвечают необходимым профессиональным требованиям, также это способствует распространению слухов и сплетен, что также не способствует уважению и любви к начальству;

9) необходимо стремиться сокращать количество посторонних звуков, запрещать музыку, призывать к тишине на тех местах, в которых требуются умственные усилия, это повышает производительность и уменьшает вероятность совершения ошибок;

10) честность в деловых отношениях, отсутствие психологического давления и манипуляций, никаких скрытых мотиваций со стороны организации;

11) отказ от постоянного привлечения новых специалистов со стороны, кроме случаев острой необходимости, так можно сформировать дружную команду, обеспечить минимум стабильности и стимулировать интерес к обучению персонала;

12) поддержание «обратной» связи (возможности общения подчиненных с начальством и начальством начальства) позволит исключить произвол на местах и будет стимулировать руководителей к эффективной работе, гуманному подходу к управлению.

Рекомендации по стимулированию труда состоят в следующем:

1) должна наблюдаться прямая связь между заслугами на работе и получаемым доходом, который должен быть пропорционален прибыли организации;

2) не должно быть каких-либо ограничений в размере премии, она должна определяться участием работника в прибыли;

3) внесение в систему бухгалтерского учета системы премий за перевыполнение плана и переработку, четкое оговаривание вознаграждения за выполнение и перевыполнение плана;

4) ограничение системы окладов у руководящего звена, соответствие доходов работника не только его вкладу, но и реальным бытовым расходам;

5) вручение премии должно сопровождаться поздравительной речью начальника. С работниками, не получившими премию, необходимо провести беседу и объяснить причины неполучения ими вознаграждения;

6) система вознаграждений и льгот должна быть предельно справедливой и распространяться на всех работников фирмы независимо от стажа работы, возраста и пола; не должно быть дискриминации и несправедливости в поощрении;

7) поощрения не должны зависеть от материальной устойчивости предприятия или кризисов производства, их должны получать все, кто отлично работает;

8) нельзя лишать премии работников, совершивших ошибку по вине начальства, лучше применить санкции к руководителю;

9) если премировать некого, не нужно никого вознаграждать; должен соблюдаться неукоснительный принцип «каждому по заслугам»;

10) ничто не должно влиять на формирование премиального фонда, как и фонда заработной платы, он должен определяться только заслугами персонала;

11) нельзя допускать несправедливости и обманывать ожидания сотрудников, они не простят этого фирме, в которой работают, и руководителю;

12) необходимо также соблюдать пропорциональность зарплаты трудовым вложениям и на малых предприятиях не следует делать зарплаты руководителя выше зарплаты специалистов более чем в 2 раза, потому что в небольших фирмах объем управленческих работ не очень велик;

13) зарплата должна контролироваться не только руководителем, но и коллективом, причем первый должен следить за ней в первую очередь;

14) если возникает вопрос о повышении, то не нужно искать кандидатуру со стороны, потому что, если специалист придет со стороны, даже если он будет соответствовать должности на 100 % (такое случается крайне редко!), он долгое время будет входит «в курс» дела и изучать все тонкости и секреты производства, в то время как взятый из внутренних ресурсов кандидат не будет тратить на это время, а сразу примется за работу. При этом если нет подходящих кандидатов на 100 %, можно остановиться на тех, которые соответствуют лишь на 50, они быстро приобретут недостающую квалификацию. Среди тех, кто соответствует на 50 %, лучше выбирать работника с ярко выраженными лидирующими качествами, формального или неформального лидера, в этом случае коллективу будет легче пережить его повышение, а в случае провала ему будет легче вернуться снова в коллектив;

15) при подготовке и обучении персонала, лучше всего его проводить без отрыва от производства прямо на рабочем месте, дать указания, определить тонкости дела и больше ничего не объяснять, пока работник не обратится за помощью сам, позволить человеку самому справиться с трудностями, предоставив максимум свободы. Это хорошая возможность получить инициативного и предприимчивого работника и выявить его таланты и способности заранее;

16) никогда нельзя экономить на оплате труда работникам. Хороших работников необходимо хорошо поощрять, потому что нет

более движущего фактора, чем преданность и благодарность организации. При этом менеджеру по персоналу нужно выявлять потребности и стараться их удовлетворять, не нужно заикливаться только на потребностях низшего уровня и поощрять только материально, поощрение должно быть комплексным и ярким (например, известно, что суждение о значимости работника в организации определяется размером заработной платы и предоставлением привилегий);

17) необходимо проводить постоянный контроль в целях выявления ошибок на ранних стадиях их возникновения, чтобы исправить и не допустить новых. Средства и методы проведения контроля должны быть приемлемыми как для руководителя, так и для подчиненного персонала.

Коммуникативные рекомендации связаны прежде всего с управлением и контролем через средства общения, например:

1) лучше всего, чтобы сотрудники могли обращаться напрямую к руководителю без посреднических звеньев, что, во-первых, позволит сэкономить время и нервную систему работников, у них останется больше времени заниматься своими должностными обязанностями; во-вторых, ускорит процесс обмена информацией; в-третьих, снизит уровень бюрократии на местах;

2) чтобы узнать, как работает коллектив, руководителю можно проводить не только внутренний контроль (качество, соответствие нормативам и квалификационные навыки), но и внешний (например, в качестве позвонившего клиента), тогда он узнает об организации и ее сотрудниках намного больше, чем по результатам внутреннего тестирования и проверок, сможет вовремя прекратить нежелательные эффекты и принять правильное управленческое решение.

Формальные рекомендации для правильного поведения в рамках формальных отношений «руководитель – подчиненный»:

1) по возможности решения должны приниматься на низшем производственном уровне, чтобы можно было все быстро и без проволочек исправить и наладить, в этом случае не произойдет потери или искажения информации и решение будет реализовано оперативно и квалифицированно;

2) при решении вопроса о делегировании полномочий (в небольших организациях делегирование просто необходимо по

причине нехватки персонала) необходимо научиться давать важные поручения работникам, не боясь перекладывать ответственность на их плечи, в этом случае они будут чувствовать себя значимыми и будут гордиться своей работой, в то же время будут благодарны руководителю за доверие и за то, что он позволил им себя уважать и добиться уважения окружающих; но передать полномочия можно работнику, который обладает рядом требуемых знаний и может ответить на возникшие вопросы; очень выгодно руководителю превратить делегирование в одну из форм поощрения, но для этого нужно стараться сделать «делегированную работу» интересной и творческой и давать ее тому, кто в ней может быть заинтересован в силу своих природных качеств и духовных потребностей, в этом случае работа будет выполняться добровольно и эффективно и без лишних затрат.

Психологические рекомендации позволят использовать неисчерпаемые внутренние ресурсы работников благодаря элементарным правилам психологического воздействия, например:

1) коллектив никогда не простит высокомерия и снисходительности начальства, поэтому руководитель должен быть не только квалифицированным специалистом, но и мудрым человеком, который не допустит тени самомнения и гордыни в организации;

2) нельзя забывать, что очень ценной формой вознаграждения является благодарность руководителя;

3) руководитель должен быть обязательным и, чтобы завоевать авторитет в коллективе, свои обещания выполнять раньше срока. В этом случае разумным будет взвешивать свои решения и обещания и соизмерять их с имеющимися возможностями и ресурсами, чтобы избежать организационных сбоев. Обязательность должна быть прямо пропорциональна занимаемой должности и влиянию работника в организации. Несмотря на важность обязательности для руководителя, согласно данным социологических исследований ею обладают только 25 % руководителей;

4) хороший руководитель будет заботиться о здоровье своих работников, способствовать сохранению физического и психического здоровья. По данным исследователей, ожирение приводит к неудовлетворенности работой, поэтому если ликвидировать причину ожирения, можно не только вернуть работнику его прежние нормы, но и убрать причину внутри-организационного конфликта;

5) если работник (в том числе и руководитель) не работает в полную силу, то не будет и положительного результата работы, не будет дохода от нее, в этом случае лучше просто сменить место работы и найти другую возможность приложения своих сил, потому что, если работа не нравится или не получается, это ведет к уничтожению личности, ухудшению характера, неизбежному появлению неудовлетворенности;

6) работникам, выполняющим творческую работу (маркетологам, дизайнерам, менеджерам по инновациям и др.), необходимо позволить работать в удобное для них время, дать возможность выбора времени работы, потому что творчество напрямую зависит от биоритмов организма и нужно подобрать время, когда работа будет выполняться наиболее эффективно, от этого выиграют и работник, и организация, получая гениальные решения сложных творческих вопросов;

7) руководитель не должен создавать впечатления совершенства, это отрицательно сказывается на отношении окружающих. Предпочтительнее, чтобы руководитель сам признавал свои ошибки, показывая пример подчиненным и помогая им исправлять ошибки. Не нужно заставлять работников извиняться за сделанные ошибки, достаточно указать на них и предложить альтернативу исправления, дальше позволить работнику свободно мыслить и позволить самому внести исправления. Нельзя ругать или наказывать за ошибки, ведь известно, что не делает ошибки только тот, кто не работает. Появление и выявление ошибок – верный путь к совершенствованию своих профессиональных навыков;

8) не допустимо на рабочем месте возникновения любовных отношений или личных привязанностей, потому что в связи с этим теряется принцип справедливости и вознаграждения по заслугам и зарождается принцип «вознаграждения по симпатиям»;

9) в любом коллективе есть неформальные лидеры. Мудрый руководитель тот, кто будет стараться совместить и соотнести цели неформальных лидеров с целями организации, в этом случае весь коллектив будет охвачен целями организации; не нужно бояться их власти, нужно ее направлять и извлекать из этого выгоду для организации; хороший руководитель тот, кто не только сам лидер и завоевывает симпатии, но и тот, кто умеет использовать в благих целях симпатии, возникающие внутри коллектива;

10) личная дисциплина работника (руководителя) прямо влияет на психологический климат организации. Чтобы сохранить свое влияние на коллектив, руководитель должен принимать очень взвешенные разумные решения, не допустимо паниковать при возникновении новой ситуации и тем более показывать панику, уметь мотивировать себя и подчиненных, контролировать работу, справедливо оценивать и поощрять хорошую работу, создавать дружелюбную комфортную обстановку в организации, не критиковать работников, не оскорблять и не унижать даже в порицании, корректно разговаривать, расширять свой кругозор, постоянно ставить видимые и достижимые цели, разбивать их на промежуточные задачи, а также сохранять прекрасное расположение духа или казаться таковым. Хороший руководитель должен быть не только специалистом, психологом, но отчасти и актером. Он должен уметь скрывать свои внутренние порывы и контролировать реакцию, чтобы не совершать непоправимые ошибки, должен быть по возможности хладнокровным и лояльным;

11) при оценке работника необходимо подчеркивать и учитывать достигнутые результаты, а не заложенный потенциал, потому что высокий потенциал часто способствует развитию лени, которая отнюдь не способствует эффективной работе, а напротив расхолаживает и расслабляет работника, приводит к появлению необоснованной самоуверенности и заносчивости;

12) при приеме на работу лучше всего, если руководитель будет ориентироваться не на прежние достижения, а на мотивацию работника к труду, об этом можно судить по рассказу претендента на работу о себе. Конечно, такую программу (индивидуальный подход) проще осуществить в небольшой фирме;

13) установление духа дружелюбности, семейственности и поддержки приводит к улучшениям результата труда, потому что создает впечатление (иногда обманчивое!) стабильности и уверенности в будущем. Однако не следует создавать обманчивое впечатление, потому что фальшь почувствуется и отвратит работников от компании, поэтому забота должна быть искренней и следует по возможности придерживаться принципа «работники – это дети организации, о которых она должна пожизненно заботиться!»;

14) нужно помнить, что любое дело – это риск, любое новое дело – это двойной риск, хорошо, когда этот риск разделяется всеми

работниками и в итоге происходит единение коллектива и формирование хорошей команды, объединенной общими успехами и неудачами; также нужно стараться сложить отношения в коллективе до возникновения неудач, для этого нужно убрать повод для зависти и обвинений, по возможности не критиковать (если и критиковать, то только наедине!) и всегда помнить, что привязанность подчиненных к руководителю – это, прежде всего, их милость, за которую руководитель должен быть благодарным, потому что именно их привязанность делает из руководителя настоящего лидера, способного их направлять;

15) при появлении в коллективе необходимо сразу формировать благоприятное впечатление, потому что другой возможности может больше не представиться. А мотивация большинства российских работников все-таки определяется личной привязанностью и гордостью организацией и хорошими отношениями с начальством;

16) форма обращения в коллективе также имеет очень важную роль при формировании отношения работника к выполняемым обязанностям и поручениям, формировании мотивирующего механизма. Особенно это важно в небольших компаниях, в небольшом коллективе, потому что обращение в этом случае часто невольно служит выражением личностного отношения; в то время как в больших организациях обращение приобретает обезличенный характер и практически не влияет на формирование мотивирующего механизма;

17) в основе отношений в коллективе должны лежать человечность и понимание, способность и желание «пойти навстречу», в этом случае преданность будет безграничной. Человечность будет способствовать раскрепощению творческой стороны коллектива. Коллектив должен стремиться развивать индивидуальные качества личности каждого работника, совершенствовать его профессиональные и деловые характеристики, способствовать полной реализации способностей. В этом случае работник будет не только предан организации, но и заинтересован в дальнейшем сотрудничестве.

Вспомогательные рекомендации – это такие рекомендации, применение которых не носит регулярный и обязательный характер, но если используется, то вызывает безусловно положительный эффект в мотивации и заинтересованности в труде:

1) очень положительно действует не только на руководителя, но и на персонал стремление руководителя проконсультироваться с внутрифирменными специалистами по поводу решения возникших вопросов, при этом консультация или рекомендация не обязательно будет использована, а если будет использована, то за это должен нести ответственность только сам руководитель. Рекомендации персонала позволяют уменьшить психологический барьер «руководитель – подчиненный», способствует улучшению настроения персонала, возникновению честности и открытости, в то же время укрепляется авторитет руководителя;

2) необходимо устанавливать четкие цели и задачи, при этом возможности коллектива определяются в пределах максимума (то, что мы можем, к чему стремимся) и минимума (что должны, что позволяют обстоятельства и ресурсы). При этом лучше будет, если предел минимума будет приближен к пределу максимума, для этого нужно мотивировать персонал к расширению возможностей, к эффективной работе путем открытого заявления о целях и задачах организации. Известно, что такие приемы на некоторое время обладают мобилизующим эффектом (но лишь на короткое!), поэтому цели должны быть кратковременными и по мере достижения изменяться.

Данные рекомендации были опробованы во многих фирмах и успешно прошли аттестацию. Положительный эффект гарантирован. Трудность лишь в том, чтобы найти силы реализовать эти рекомендации и действительно превратиться в достойного руководителя, который сможет заинтересовать персонал и постоянно искать новые пути и механизмы мотивации. Это очень важно, потому что со временем механизмы устаревают и «ржавеют» и их нужно менять. Только мудрый руководитель сможет продолжать успешную деятельность и сотрудничество с коллективом, сможет найти ключик к открытию потенциальных его возможностей и полной реализации этого потенциала.

## **Глава 15. Великие изречения как источник вдохновения**

## 15.1. Афоризмы и изречения

Отсутствие мотивации – величайшая душевная трагедия, разрушающая все жизненные устои. /Г. Селье/

Уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если мы не будем постоянно укреплять этот принцип, не сделаем его нормой нашей повседневной деловой жизни. /Ф. Дж. Роджерс/

Чтобы познать человека, нужно его полюбить. /Л. Фейербах/

Управление предприятием – менеджмент – это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой. /А. Морита/

Выбор места работы нужно начинать с выбора руководителя. /Г. Селье/

Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею. /А. Морита/

Мир, купленный очень дорого, редко бывает продолжительным. /П. Бови/

Если бы деньги действительно были такими великими мотиваторами, мы бы все грабили банки. /Сэнг Х. Ким/

Самое меньшее благо в жизни – это богатство, самое большое – мудрость. /Лессинг/

Когда у нас есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности. /А. Морита/

Не отнимай ни у кого убеждений, способствующих его счастью, если не можешь дать ему лучших. /К. Лафатер/

Тогда человеку станет лучше, когда вы покажете ему, каков он есть. /А. П. Чехов/

Все искусство управления состоит в искусстве быть честным. /Т. Джефферсон/

Человек человеку бог. /Л. Фейербах/

Чтобы делать добро, надо прежде всего им обладать. /Аристотель/

Мой жизненный опыт убедил меня, что люди, не имеющие недостатков, имеют очень мало достоинств. /А. Линкольн/

Человек, который работает над собой с целью обрести бескорыстие, ждет крупной награды. /Авессалом Подводный/

Всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется. /А. Маслоу/

Люди слишком мало дорожат случаем доставить радость ближнему. /Лабрюйер/

Способные люди нуждаются в пространстве для развития. Им нужно обрести свой голос. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль – свободное и естественное проявление своей индивидуальности. /Ф. Дж. Роджерс/

Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не как скопище ярких личностей. /Ли Якока/

Труд избавляет человека от трех главных зол – скуки, порока и нужды. /Ф. Вольтер/

Для человека нет ничего естественней труда, человек рожден для него, как птица для полета и рыба для плавания. /Ф. Петрарка/

Самая тяжелая работа – та, которую мы не решаемся начать: она становится кошмаром. /Ш. Бодлер/

Никогда не бывает больших дел без больших трудностей. /Вольтер/  
Пытаться сделать все сразу – это значит ничего не сделать. /Г. Лихтенберг/

Начало есть половина всего. /Пифагор/

Начало – это более чем половина всего /Аристотель/

Хорошее начало – половина дела. /Платон/

Менее опасно ногой оступиться, чем языком. /А. Мейдани/

Слово – тень дела. /Демокрит/

При посторонних никому ничего не советуй, ибо сказано: совет при посторонних – попрек. /Унсуралмаали/

Одна туча может погрузить в темноту весь парк, одно слово может затемнить самое большое счастье. /Гомес де ля Серна/

Искусство слушать почти равносильно искусству хорошо говорить. /П. Буаст/

Пример действует сильнее угрозы. /П. Корнель/

Сознательная дисциплина – разве это не есть истинная свобода? /Рерих/

Если с человека не потребовать многого, то от него и не получишь многого. /А. С. Макаренко/

Единожды солгавши, кто тебе поверит? /К. Прутков/

Фальшивое никогда не бывает прочным. /П. Буаст/

В делах человеческих лучше разбирается не тот, кто больше прожил, а тот, кто больше наблюдал. /А. Граф/

Хорошее общество – это больше, чем сумма его отдельных частей.  
/Платон/ (греч. философ)

Кто не может взять лаской, тот не возьмет и строгостью. /А. П. Чехов/

Щедрость состоит не столько в том, чтобы давать много, сколько в том, чтобы давать своевременно. /Лабрюйер/

Ценить людей надо по тем целям, которые они перед собой ставят.  
/Н. Н. Миклухо-Маклай/

Из двух человек одинаковой силы сильнее тот, кто прав. /Пифагор/

Люди существуют друг для друга. /Марк Аврелий/

Не замечать охлаждения людей – это значит мало ценить их дружбу. /Ф. Ларошфуко/

Кто сеет привилегии, пожинает революции. /К. Тилье/

Кто в учениках не бывал, тот учителем не будет. /Боэций/

Самомотивация

Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц. /Г. Селье/

Просыпаясь утром, спроси себя: «Что я должен сделать?» Вечером, прежде чем заснуть: «Что я сделал?» /Пифагор/

Принимаясь за дело, соберись с духом. /К. Прутков/

Люди – хозяйева своей судьбы. /Шекспир/

Единственное искусство быть счастливым – сознавать, что счастье твое в твоих руках. /Руссо/

Лучше заслужить почет и не иметь его, нежели иметь его, не заслужив. /Марк Твен/

Ни один льстец не льстит так искусно, как самолюбие. /Ф. Ларошфуко/

Занимайся тем, что тебя действительно привлекает, что обогащает твою жизнь, и, помимо того, поддерживай те контакты, которые имеют значение с точки зрения твоих конечных целей. Не соглашайся из вежливости или по дружбе на все, о чем тебя хорошо попросят. /Г. Санталайнен/

Те, кто умел быть упорным, отмечены печатью славы. /Т. Питерс Р.  
Уотермен/

Слава и спокойствие никогда не спят в одной постели. /М. Мотень/  
Терпение – это искусство надеяться. /Л. Вовенарг/

Кто никуда не плывет – для тех не бывает попутного ветра. /М.  
Мотень/

Человек, победивший других, – велик, человек, победивший  
себя, – могуч. /В. В. Шахиджян/

Не оплакивай, смертный, вчерашних потерь,  
Дел сегодняшних завтрашней меркой не мерь,  
Ни былой, ни грядущей минуте не верь,  
Верь минуте текущей – будь счастлив теперь!

/Омар Хайам/

Кто мудр, тот и добр. /Сократ/

Сильные люди всегда просты. /Л. Толстой/

Я ем, чтобы жить, а другие люди живут, чтобы есть. /Сократ/

Делай великое, не обещая великого. /Пифагор/

Требовать благодарности за каждое из своих благодеяний – это  
значит торговать ими. /А. Декурсель/

Всегда делай то, что ты боишься сделать. /Р. Эмерсон/

Мы на многое не отваживаемся не потому, что оно трудно; оно  
трудно именно потому, что мы на него не отваживаемся. /Сенека  
Старший/

Когда судьба ставит тебе палки в колеса, ломаются лишь негодные  
спицы. /Авессалом Подводный/

Счастье на стороне того, кто доволен. /Аристотель/

Если хочешь быть счастливым, будь им. /К. Прутков/

Кто не идет вперед, тот идет назад: стоячего положения нет. /В. Г.  
Белинский/

Сначала надо ввязаться в серьезный бой, а там уже видно будет. /  
Наполеон I/

Скорость нужна, а поспешность вредна. /А. В. Суворов/

Не ропщи по мелочам. /Авессалом Подводный/

Сдерживай себя. /Б. Грасиан/

Умей уклоняться. /Б. Грасиан/

Ненависть – это гнев слабых. /А. Додэ/

Легче переносить терпеливо то, что нам не дано исправить. / Гораций/

У человека должно быть хотя бы на два гроша надежды, иначе жить невозможно. /Б. Брехт/

Самый лучший способ подбодрить себя – это подбодрить кого-нибудь. /Марк Твен/

Если мы надеемся жить не просто от момента до момента, а в истинном осознании нашего существования, то наша великая потребность и самое трудное достижение состоит в том, чтобы найти смысл нашей жизни. /Б. Беттелхейм/

Не слишком разжигайте печь для своих врагов, иначе вы сгорите в ней сами. /Шекспир/

По телам врагов трудно прийти к себе. /Авессалом Подводный/

Все понять – это значит все простить. /А. Сталь/

Пока люди любят, они прощают. /Ларошфуко/

Никогда не пытайтесь свести счеты с вашими врагами, потому что этим вы принесете себе гораздо больше вреда, чем им. Никогда не думайте ни минуты о людях, которых вы не любите. Стремление свести счеты обходится очень дорого. Наши враги пустились бы в пляс от радости, когда б узнали, сколько беспокойства, терзаний и неприятностей они нам доставляют. Наша ненависть не приносит им вреда.

Критика

Противник, вскрывающий ваши ошибки, гораздо полезнее, чем друг, скрывающий их. /Леонардо да Винчи/

Если хочешь собрать мед – не опрокидывай улей. /Дейл Карнеги/

Вытапливай воск, но сохраняй мед. /К. Прутков/

Я ни о ком не буду говорить плохо, но расскажу все хорошее, что знаю о каждом. /Бенджамин Франклин/

Мы так любим критиковать, что потеряли способность чувствовать поистине прекрасные творения. /Лабрюйер/

Не жалуйся по поводу того, что на крыше соседа лежит снег, если ваш собственный порог не очищен. /Конфуций/

Жестокость законов препятствует их соблюдению. /Ш. Монтескье/

Будьте строги к себе и мягки к другим. Так вы оградите себя от людской неприязни. /Конфуций/

Как нет рыбы без костей, так нет людей без недостатков. /Ф. Ницше/

От критики нельзя ни спастись, ни оборониться; нужно поступать ей назло, и мало-помалу она с этим свыкнется. /И. Гете/

Мастер находить оправдания редко бывает мастером в чем-нибудь еще. /Б. Франклин/

Не руби сук, на котором сидишь! Вообще слезь с дерева, человек! /Авессалом Подводный/

Идя на ковер к начальнику, отожмись десять раз от пола. /Авессалом Подводный/

Если собираетесь кого-нибудь полюбить, научитесь сначала прощать. /А. В. Вампилов/

Понимание – начало согласия. /Б. Спиноза/

Конфликт

Когда между собакой и кошкой вдруг возникает дружба, то это не иначе, как союз против повара. /С. Цвейг/

Злой человек вредит самому себе прежде, чем повредит другому. /Августин/

Еретик – это не тот, кто горит на костре, а тот, кто зажигает костер. /В. Шекспир/

Уничтожение одного есть рождение другого. /Аристотель/

Лучше терпеть зло, чем принять зло. /У. Моэм/

Человек, не способный пожалеть врага, не пожалеет и друга. /Авессалом Подводный/

Сердится первым тот, кто не прав. /Уильям Пенн/

Стену непонимания следует разбирать по кирпичику. /Авессалом Подводный/

Унижать других – гораздо худший вид гордости, чем превозносить себя не по заслугам. /Петрарка/

Кричащий в гневе смешон, а страшен молчащий в гневе. /Абай/

Гнев есть оружие бессилия. /С. Сегюр/

## 15.2. Пословицы и поговорки

Безделье порождает дьявольские мысли (инд.).

Быстро сделанная работа хорошей не бывает (инд.).

Во всем деле надо трижды подумать (кит.).

Все трудно лишь сначала (вьет.).

Всякая работа мастера хвалит (рус.).

Дело мастера боится (а иной мастер дела боится.) (рус.).

И маленькое дело делай, как большое (башкир.).

Как ни велика работа, не пасуй: начнешь делать – делаешь (монг.).

Как ни высока гора, не отступай: пойдешь – перейдешь (арм.).

Когда человек трудолюбив, то и земля не ленится (кит.).

Кто очищает от водорослей пруд, у того и рыба бывает (бенг.).

Кто рано встает, тому Бог подает (рус.).

Легким делается все то, к чему приложишь старанье (тадж.).

Лучше день подумать, чем целую неделю трудиться впустую (тадж.).

Муравей не по себе ношу тащит, да никто спасибо ему не молвит; а пчела по искорке носит, да Богу и людям угождает (рус.).

На Бога уповай, а без дела не бывай! (рус.).

Не бравшись за топор, избы не срубишь (рус.).

Не гляди на дело, гляди на отделку! (рус.).

Не испортив дела, мастером не будешь (рус.).

Нет труда без отдыха; умей делать – умей и позабавиться (перс.).

Неторопливая работа указывает на искусного мастера (кит.).

Новый работник даже льва может убить (инд.).

Один добытый опыт важнее семи мудрых поучений (тадж.).

При большой поспешности в работе будут погрешности (бенг.).

Работу делают умением, трудность преодолевают согласием (монг.).

Сильному человеку стыдно бояться работы (тадж.).

Скучен день до вечера, коли делать нечего (рус.).

Сотня советов не заменит пары опытных рук (вьет.).

Спозаранку трудиться – душу радовать (монг.).

Сталь закаляется в огне, человек – в борьбе и трудностях (осет.).

Стоило одному мост построить, как и другой взялся за дело (вьет.).

Счастье в воздухе не вьется – оно трудом дается (перс.).

Терпение и труд все перетрут (рус.).

Только опыт создает настоящего мастера (инд.).

Только упорный может устоять против ветра (вьет.).

Человек создан для труда (осет.).

Человек хорошо делает то, что любит (яп.).

Р. С. Если афоризм нуждается в пояснениях, это значит, что он неудачен. /Л. Вовенарг/

Люди перестают мыслить, когда перестают читать. /Д. Дидро/

В литературе всякий ценен не сам по себе, а лишь в своем взаимоотношении с целым. /Ф. Энгельс/

Коней на переправе не меняют. /А. Линкольн/

Все свое я ношу с собой. /Ксенофан/

Мыслитель не говорит ничего нового: он несколько по-иному расставляет акценты. /Авессалом Подводный/

Если два человека говорят одинаково, это не значит, что они говорят одно и то же. /Б. Г. Кузнецов/

Народу нужны не отвлеченные идеи, а прописные истины. /А. Ривароль/

Тот, кто щеголяет эрудицией или ученостью, не имеет ни того, ни другого. /Э. Хемингуэй/

Что трудно? – Познать самого себя. Что легко? – Давать советы другим. /Фалес/

Как только вы поняли характер самого писателя, понимание его творений не составит для вас никакого труда. /Г. Лонгфелло/

Театральный критик – это лицо, разъясняющее изумленному драматургу смысл его пьесы. /У. Мизнер/

Признак строгого и сжатого стиля состоит в том, что вы не можете выбросить ничего из произведения без вреда для него. /Б. Джонсон/

Преодоление штампов есть необходимая духовная работа. /Авессалом Подводный/

Писать должно либо о том, что ты знаешь очень хорошо, либо о том, чего не знает никто. /А. и Б. Стругацкие/

Чтобы обучить другого, требуется больше ума, чем чтобы научиться самому. /М. Монтень/

Нет ничего глупее желания всегда быть умнее всех. /Ф. Ларошфуко/

Обучая, учусь. /Сенека Старший/

Научиться писать стихи нельзя. /Ф. Абрамов/

Ни один жанр литературы не содержит столько вымысла, сколько биографический. /У. Чэннинг/

Задумав дело, не говори о нем: не удастся – засмеют. /Питтак/

Не вы съели идею, а вас съела идея. /Ф. М. Достоевский/

Если есть у тебя нечто лучшее, предложи, если ж нет – покоряйся. /Гораций/

Писатель не должен думать о критике, так же как солдат о госпитале. /Стендаль/