*Тема 6. МОТИВЫ РАБОТНИКА и*  ИХ СТИМУЛИРОВАНИЕ

***Ключевые понятия главы:*** научный менеджмент; материальное вознаграждение; сотрудничество рабочих с администрацией; психотехника; подкрепление; обусловливание; оперантное поведение; регуляторы по- ведения; разделы оплаты; тарифное соглашение; *Б-* и *Д-*потребности; эмпатия; потребности; мотивы; ценности; доверие и делегирование; перепроектирование работ; обогащение работ; карьерный рост; карьерограмма.

Мотивация персонала лежит на перекрестье как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности в не меньшей

мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей  на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Исторически *первым направлением,* безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен во всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

*Второе направление* в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

*Третье направление* в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте  школа

«человеческих отношений».

Для выделения четвертого *направления* развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (О. Тоффлер). Настало время постмодернизма (3. Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Известно, что на рубеже XIX и XX вв. американская промышленность была чрезвычайно экстенсивной и малопроизводительной. Ощущалась острая потребность в преобразованиях, и на предприятиях были развернуты исследования с целью понять причину непроизводительного труда рабочих

и служащих. Одним из первых систему взглядов на исследование труда в организациях предложил Фредерик Тейлор (1911).

#### Стимулирование производительности труда по Ф. Тейлору

Ведущая заслуга Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в привнесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследования труда и управления. Реже отмечается другой его вклад  разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда у рабочих:

* + классовую солидарность: рабочие были уверены, что повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;
	+ природную склонность человека работать медленно;
	+ низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы. Преимущественное распространение имело лишь самообучение с помощью наблюдения за работой других рабочих.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф. Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

1. Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.
2. Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся.
3. Материальное поощрение скорости и точности работы.
4. Сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие *«урок»* как формы оплаты труда, которая должна придти на смену другим формам оплаты (поденной, сдельной, премиаль- ной). Урок представляет собой строго определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками). То, что Тейлор считал «нормальной выработкой» и «хорошим рабочим днем», на деле являлось максимальной выработкой, которую выполняли лишь самые выносливые рабочие. Всех остальных рабочих он предлагал переучивать или увольнять.

При переноске чугуна рабочие по системе Тейлора повысили производительность с 12,5 до 47 тонн в день при повышении зарплаты на 64%. Излюбленным примером, к которому он постоянно возвращался в своих статьях, был рабочий Шмидт  тупой и медленный парень, готовый на все ради дополнительного заработка. Понятно, что в понимании Шмидта и администрации предприятия выгоды от системы стимулирования производительности труда, разрабатываемой Тейлором, по своему содержанию отнюдь не совпадали. Тем не менее сам Тейлор испытывал определенную гордость оттого, что ему удавалось существенно повысить

заработную плату рабочих и они могли приобрести, например, новый дом или дать образование детям.

#### Психотехнический подход к стимулированию

Наряду с традицией научного менеджмента в начале XX в. начала складываться психотехническая традиция. Сам термин «психотехника» был предложен в 1903 г. В. Штерном. Сочетание «психо» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний в отличие от академической психологии. Если тейлоризм исходил из непосредственного соотношения технологии и производительности человека, то психотехника, возникшая независимо от него, предлагала при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

Один из основоположников психотехники Гуго Мюнстерберг выделял социальную, медицинскую, хозяйственную и правовую ветви психотехники. Затем закрепилось два понимания психотехники: психология труда в узком смысле и прикладная психология в широком смысле слова.

В 1914 г. в книге «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что в конце концов никакая плодотворная хозяйственная *работа не может быть выполнена* без *участия человека, без его деятельности* и что психофизический аппарат человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов... точного исследования психических процессов, посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм (Г. Мюнстерберг, 1922, с. 34). Основной вопрос психотехники, с его точки зрения: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономически ценных задач?

Мюнстерберг выделял три основные задачи психотехники:

* + выбор подходящих людей,
	+ достижение наивысшей производительности труда,
	+ достижение желаемых психических эффектов.

Все указанные задачи в той или иной мере связаны с проблемами диагностики и совершенствования мотивации работников. Во-первых, работодатель должен найти сотрудников с высокой мотивированностью на успех и высокую производительность, во-вторых, теми или иными методами он обязан так организовать их деятельность, чтобы получить высокую производительность, и, в-третьих, мотивация не должна ослабевать, а в идеале даже повышаться в процессе выполнения работы.

Мюнстерберг наметил обширную программу психологического изучения трудовой деятельности, которая включает опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспевающих рабочих, исследование изменчивости психических функций (в том числе мотивации) в зависимости от разных условий деятельности и т.п.

В области повышения производительности труда исследователь подробно рассматривал закономерности упражнения и обучения. Он изучил вопросы формирования навыков в зависимости от сложности их структуры, постепенного объединения нескольких движений в единый импульс,

образования плато на кривых обучения, процесса автоматизации и переноса навыка и др. В области изучения утомления было подмечено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения работоспособности, подчеркивалась комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

Концепции Ф. Тейлора и Г. Мюнстерберга объединяет одно очень важное обстоятельство: в них предложены необычайно важные программы исследования и оптимизации трудовой деятельности. И того, и другого меньше всего заботило, как будет называться предложенная ими дисциплина. В их работах присутствовали компоненты, которые в настоящее время могли бы быть названы «психология труда»,

«организационное поведение», «менеджмент проекта», «инженерная психология», «индустриальная социология». Границы между всеми этими дисциплинами были обозначены позднее. Отцов-основателей более интересовало само живое преобразование действительности, базирующееся на рациональных основаниях.

#### Оценка и аттестация сотрудников

Классик управленческого консультирования Эдгар Шайн писал, что эффективный менеджер должен уделять одинаковое внимание двум направлениям своей деятельности: взаимодействию с внешней средой и совершенствованию внутренней среды организации. В этом смысле периодическая оценка и аттестация способствуют развитию внутрифирменных отношений, поскольку работник получает обратную связь о результатах и свойствах выполнения им своих функций. Руководитель, регулярно оценивающий деятельность подчиненных, может более качественно отслеживать работу не только в статическом, но и в динамическом аспекте, сравнивать результаты подчиненных за разные промежутки времени, своевременно регулировать процесс выполнения работ. Поэтому повышение внимания к проведению аттестации в настоящее время не случайно. Руководители таким образом стремятся к укреплению внутренних рядов и в конечном счете к повышению устойчивости работы организации.

Несомненно и то, что для части руководителей решение о проведении аттестации представляет своеобразную проблему. Их могут посещать сомнения: надо ли будоражить сотрудников, привнося в организацию элементы конфликтной неконструктивной мотивации; не будут ли те рассматривать ее как преддверие сокращений; нужна ли дифференциация ролей среди прежде равных по статусу коллег, не приведет ли аттестация к внутреннему конфликту.

Разъяснить некоторые из этих сомнений можно на конкретном опыте периодической оценки сотрудников одного из ремонтно-строительных трестов.

#### Ситуация 1. Эффекты периодической оценки персонала

Предоставим слово руководителю треста.

* В нашем тресте я (управляющий), главный инженер, два заместителя и начальник отдела кадров один раз в квартал совместно выставляем оценку каждому сотруднику из РСС (Руководитель  Специалист  Служащий).

У нас 40 линейных менеджеров и 55 человек в аппарате. Проведение оценок занимает около 40 минут по критериям: грамотность, исполнительность, справляется человек или нет. Затем в отделе кадров вывешиваем плакат, где в цвете показаны оценки каждого. Такой способ хорош для небольших организаций. Оценку мы получаем сразу, а не после суммирования отдельных показателей. Так продолжается на протяжении 3-х лет.

Цвета на плакате оценки:

* + красный цвет  справляется с превышением качества и компетенции (оценка 3),
	+ синий  с превышением (2),
	+ зеленый  нормально, но не более того (1),
	+ черный  те, кто не справляется (0).

Кроме того, рассчитывается общий коэффициент качества работы РСС за квартал. Он равен реальной сумме баллов, деленной на идеальную сумму (если бы все РСС получили по 3 балла). Понятно, что коэффициент варьируется от 0,33 до 1. Сначала сотрудники относились к этому процессу проведения оценок настороженно, но потом начали в большой мере ориентироваться на выставленные баллы, спрашивать в отделе кадров,

«позеленели» они или «посинели».

За три года постепенно коэффициент растет в основном за счет исчезновения «черных» оценок. При этом результаты оценок не сказываются на зарплате, но плохое отношение со стороны руководства иногда хуже, чем материальное взыскание. Кроме того, мы считаем, что даже великий специалист нуждается в «толчках». Те, кого мы выгоняем, иногда занимают в других местах более высокие должности.

Если говорить об аттестации как о способе освобождения от нежелательных сотрудников, то ясно, что она требует ряда дополнительных условий, например оформленных по всем правилам и подписанных сотрудниками должностных инструкций. В противном случае руководитель может получить в ответ ряд судебных исков. Начиная подготовку к аттестации, важно донести информацию об этом до всех аттестуемых. Тогда они вполне могут пойти навстречу пожеланиям руководства. Что же касается конфликтности в организации, то она, несомненно, может усилиться, но не исключено, что последующее улучшение ситуации вполне компенсирует этот недостаток.

Систематизировать эффекты правильно проведенной аттестации персонала можно с помощью классификации ее функций и перечисления положительных эффектов, связанных с периодическими оценками и аттестацией.

#### Функции аттестации

Перечислим несколько функций, которые могут быть усовершенствованы с помощью аттестации. Читатель сможет сам определить, нуждается он в этих результатах или нет. Условно эти функции могут быть разделены на две группы: *структурирующие,* предполагающие достижение большей определенности в выполнении работы как отдельными сотрудниками, так и целыми подразделениями, и *мотивирующие,* позволяющие направить усилия сотрудников на лучшее выполнение их обязанностей.

***Структурирующие функции***

***Оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником*** Конечно, такую оценку можно давать чуть ли не каждый день. Аттестация как общее мероприятие, опирающееся на единые критерии оценки, упорядочивает этот процесс, позволяет сотрудниками сравнить

собственные успехи и недочеты с результатами своих коллег.

#### Изменение содержания выполняемых функций

Часто проблемой является пересечение зон ответственности или наличие зон «безответственности». Они нередко становятся основой конфликта интересов между сотрудниками. Если аттестация базируется на предварительном анализе указанных проблем, то в результате эти зоны могут быть устранены.

#### Доработка должностных инструкций

Опыт управленческого консультирования свидетельствует, что должностные инструкции в большинстве организаций находятся в неупорядоченном виде. Вместе с тем наметившийся выход многих организаций на «белый» рынок требует развития этого направления внутрифирменного управления. Только должностная инструкция может стать юридически адекватным документом для цивилизованного увольнения сотрудника. И аттестация, осуществленная совместно с подписанием должностной инструкции, становится легальным инструментом для эффективного управления организацией, так как в следующий раз на ее основе может быть осуществлена объективная оценка трудовых «успехов» сотрудника.

#### Обоснованное изменение в оплате труда

Качество и количество выполненной работы должны быть отражены в оплате труда. Уточнение критериев оценки, сопутствующее аттестации, может внести еще большую ясность в приоритеты руководства фирмы. Что важно для руководителя  количество, качество, число обслуживаемых клиентов или самостоятельность в принятии решений, то и может быть пропорционально отражено в решениях аттестационной комиссии.

#### Объединение формальной и неформальной структур организации

В концепции партиципативного менеджмента значительное внимание уделяется моральному поощрению. Если в состав аттестационной комиссии включены неформальные лидеры подразделения, то ее решения обретают более реальную силу. Кроме того, сами лидеры, удостоенные права наравне с руководством обсуждать успехи того или иного сотрудника, получают дополнительные очки как в самооценке, так и оценке коллег. В этом отношении аттестация может считаться инструментом укрепления и объединения формальной и неформальной структур организации.

## Мотивирующие функции

#### Повод для откровенного разговора о проблемах организации

Аттестация должна включать оценку проблем организации со стороны самих аттестуемых. Поэтому она может рассматриваться как получение

своего рода обратной связи от рядовых сотрудников. Они должны получить возможность высказаться, а общее мнение коллектива должно быть выслушано, услышано и учтено руководством.

#### Создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования

Время уравниловки безвозвратно прошло и разница в оплате труда может активно использоваться для нацеливания сотрудников на максимальные результаты в работе. Данный механизм должен умело использоваться в организациях любого профиля. В этом смысле аттестация

* «спусковой крючок» для запуска указанного механизма.

#### Активизация мотивирующих факторов труда

Согласно Ф. Герцбергу, только часть факторов ведет к повышению удовлетворенности трудом. Среди них он выделил факторы, определяющие признание заслуг, делегирование ответственности, само содержание работы, достижение высокого результата, продвижение по службе. Все они могут стать результатами аттестации и привести как к личной удовлетворенности сотрудников, так и к усилению ориентации на успех.

#### Установление целей развития сотрудника

В процессе подготовки аттестации руководитель может предварительно обсудить с сотрудником условия его дальнейшего карьерного роста. Если сотруднику понятны собственные перспективы в организации, то это подключает дополнительный пласт к его мотивации достижений. В данном случае функция аттестационной комиссии состоит в утверждении плана и условий развития каждого аттестованного сотрудника.

**Экспертная оценка профессионально важных**

***качеств и система стимулирования***

Правильно определить суть работы и разработать требования к профессионально важным качествам сотрудников  это значит создать объективные предпосылки для успешной деятельности всей организации[1](#_bookmark73). Все области управления персоналом так или иначе связаны с использованием требований к сотрудникам и вытекающих из них должностных инструкций. Они ложатся в основу принятия любых кадровых решений и таких процедур, как наем, аттестация, служебные перемещения, увольнение, повышение квалификации и, конечно же, связаны с формированием адекватной мотивации к труду. На основе требований к профессионально важным качествам можно разработать такую систему стимулирования, которая направляла бы рабочее поведение сотрудников в необходимом руководителю направлении.

Процесс разработки требований предполагает конкретизацию того, что составляет суть деятельности данного сотрудника. При этом выполняется так называемый «анализ работы» (job analysis), который, по мнению Р. Матиса (1994), является «систематическим способом сбора и анализа содержания работы, требований к людям и контексту, в котором каждая работа выполняется». Результатом анализа работы становится то, что в

1 *Исследование выполнено совместно с С. Сергаевым.*

зарубежной традиции принято называть «job description» (описание работы) и «job specification» (спецификация работы).

Для сбора информации о содержании работы используются различные методы  интервью, опросы, наблюдение, хронометраж. Реже используется ведение респондентом специального журнала, в который заносятся все выполненные им задания и затраченное на них время. Существуют и более сложные количественные методы. Так, Г. Десслер (1997) описывает так называемые позиционные опросные листы (PAQ), позволяющие получить балльные оценки работы по пяти направлениям: принятие решений, профессиональные навыки, физическая нагрузка, управление оборудованием/транспортом, обработка информации. Специальное пособие по анализу работы М. Пеарна и Р. Кандолы (1988) содержит около 20 конкретных методик, используемых с учетом специфики изучаемой деятельности (подробнее см. главу 3).

Методы анализа деятельности, описанные в указанных источниках, в значительной степени опираются более на экспертные знания, чем на объективные измерения. И в этом существенно отличаются от традиции объективного исследования профессий, начатой в пионерских работах Ф. Тейлора и его последователей. Это не случайно. Дело в том, что основным объектом ранних исследований в «научном менеджменте» были профессии с отчетливо выраженным физическим компонентом и вполне понятной выработкой, измеряемой в единицах производимой продукции. Исторически доля таких профессий за прошедшие годы ощутимо снизилась. На некотором промежуточном этапе потребовалось смешанное количественно- качественное обследование профессий. Для примера возьмем достаточно распространенную профессию секретаря-машинистки. Понятно, что до сих пор работодателями приветствуется скорость набора текста. Но одного этого мало, не менее важны обходительность в общении, личная привлекательность, собственно общительность, умение одеваться и множество подобных нюансов, которые вряд ли измеримы с помощью количественных методов. И это не предел. Профессия секретаря- машинистки занимает своего рода промежуточное положение между количественно и качественно оцениваемыми видами деятельности. Так, художник-модельер может работать сколь угодно (в разумных пределах) медленно, но его продукция либо нравится покупателю, либо нет. И последнее обстоятельство ведет к значительным трудностям в создании квалификационных требований, построенных на количественных основаниях.

Чтобы удовлетворить потребность в методах анализа и оценки профессиональных деятельностей, в последние десятилетия бурно развиваются экспертные методы, предполагающие оценивание квалификационных требований и профессионально-важных качеств. Наше исследование предлагает описание **метода субъективного оценивания** требований к профессионально важным качествам, в которых затруднено использование объективных количественных методов (см. Моргунов Е., Сергаев С., 2000).

**Проблема.** При экспертном и качественном анализе профессиональной деятельности не могут не возникать противоречия между результатами, полученными, с одной стороны, разными методами и, с другой стороны, одним методом при участии в анализе в качестве экспертов

разных сотрудников одной профессии и сотрудников, находящихся на разных позициях в организации.

#### Гипотезы исследования

1. Разработка квалификационных требований, основанная только на опросе руководителей или только на опросе их подчиненных, дает односторонние результаты.
2. Разногласия в оценках квалификационных требований определяются положением эксперта в организации и могут использоваться в качестве источника дополнительной информации о специфике должности.

#### Разработка методики

Полем для нашего исследования послужил один из рекрутерских Центров г. Москвы. Клиентами Центра в основном является молодежь в возрасте от 14 до 29 лет. Организация оказывает услуги в области постоянного и временного трудоустройства, а также проводит профессиональную ориентацию и предоставляет психологическую поддержку и консультации ищущим работу. Центр имеет разветвленную структуру и сеть филиалов в административных округах города.

Кроме того, Центр можно назвать в определенном смысле прообразом социальной организации нового типа, менеджмент которой тяготеет к использованию стандартов более высокого уровня по сравнению с традиционными. Несмотря на ряд недостатков в управлении, характерных для начальной стадии развития любой организации, методы и качество работы Центра приближаются к эталонным в сфере бизнеса и выделяют его среди многих подобных организаций. Именно это и сделало эту организацию интересной для проведения нашего исследования.

Цели исследования:

* + разработать должностные обязанности для «специалистов по приему клиентов»;
	+ на основании должностных обязанностей провести интервью с экспертами и определить достаточно полный набор требований к профессионально важным качествам (компетенциям);
	+ исследовать профессионально важные качества и произвести оценку содержательной валидности и значимости этих требований к ним;
	+ выявить качества, являющиеся наиболее существенными, и определить степень их важности для качественного исполнения должностных обязанностей специалиста по приему клиентов;
	+ проанализировать причины разногласий во мнениях экспертов относительно требований к профессиональным качествам.

#### Этапы использования метода субъективного оценивания

Наша методика субъективного оценивания включала следующие основные этапы: определение должностных обязанностей сотрудника; составление общего списка профессиональных и личностно- профессиональных качеств (компетенции); разработка анкет; сбор

информации; обработка и анализ результатов. Ниже более подробно рассмотрены процедуры методики, использовавшиеся на каждом этапе[1](#_bookmark74).

1. *Первый этап* состоял из анализа рабочих функций (должностных обязанностей) сотрудника по приему клиентов. Анализ производился путем изучения служебных документов, наблюдения за работой сотрудников, занимающих данную должность, и проведения собеседования с ними и их руководителями (менеджерами).

В результате был составлен новый подробный список должностных обязанностей. Затем для удобства дальнейшей работы все рабочие функции были перераспределены по трем группам в соответствии с основными областями компетенции сотрудника, которые наиболее отчетливо проявились в процессе изучения должностных обязанностей. Эти области были условно названы: консультативная, административная и секретарско- техническая.

1. *На втором этапе* на основе последнего списка был составлен общий перечень профессиональных и личностно-профессиональных качеств (знаний, умений/навыков, способностей, установок и личных качеств), которые могли бы рассматриваться как желательные для успешного выполнения рассматриваемых должностных обязанностей. Полученный перечень использовался в качестве исходной информации для дальнейшего исследования степени значимости различных компетенций для данной должности. Профессиональные качества, наиболее соответствующие (по мнению авторов) данной должности и основным областям компетенции сотрудника, были выбраны из обширного списка.
2. Далее, *на третьем этапе* на основании общего перечня профессионально важных качеств были разработаны две анкеты, предназначенные для оценки степени значимости каждого из них с помощью рейтинговых шкал. Первая анкета предназначалась для менеджеров, которые должны были оценить степень необходимости рассматриваемых качеств для «воображаемого» сотрудника. Вторая анкета, содержащая тот же самый список профессионально важных качеств, предназначалась для самих сотрудников, занимающих исследуемую должность. Она ставила своей целью изучить их собственные представления о своей работе и соответствующей ей квалификации. Анкеты состояли из двух частей. В первой части рассматривалось небольшое количество качеств формального характера (образование, владение компьютером, правовые знания), которые представляли для исследования меньший интерес. Кроме того, соответствующие им вопросы требовали особого формата, поэтому оказалось возможным отделить их от основного списка требований. Вторая часть являлась более важной и содержала 40 профессионально важных качеств, подлежащих оценке с целью определить профессиональный портрет специалиста по приему клиентов, ищущих работу. Каждое из качеств оценивалось по пятибалльной шкале в зависимости от точки зрения экспертов на степень его важности для успешного выполнения исследуемой работы.
3. *На следующем четвертом этапе* был произведен сбор данных путем анкетного опроса менеджеров и сотрудников. Для повышения информативности и достоверности результатов исследования опрос

1 *О других вариантах использования метода субъективного оценивания см.: Моргунов, Ромашкевич, 1999, Моргунов, 2000.*

проводился одновременно во всех районных филиалах Центра, имеющих рассматриваемую должность. Анкеты первого типа были заполнены восемью руководителями филиалов, имеющими в подчинении сотрудников, занимающих исследуемую должность. Одновременно с этим восемь специалистов по приему клиентов также заполнили анкеты второго типа. В таблице 1 представлены результаты оценки сотрудниками и менеджерами профессиональных качеств «желаемого» сотрудника.

1. *На пятом этапе* был произведен анализ полученной информации для определения содержательной валидности требований к профессионально важным качествам (компетенциям), относящейся к определению их набора, необходимого для выполнения рассматриваемой работы. Определение степени значимости компетенции производилось по их рейтингу, зависящему от полученных оценок. Собранные данные были занесены в компьютер и обработаны с помощью электронных таблиц Excel, для того чтобы получить и проанализировать перечни наиболее значимых качеств, составленные на основании мнений руководителей (менеджеров) и самих сотрудников.

Обработка исходной информации сводилась к вычислению средних арифметических значений оценок каждого профессионально важного качества, а также среднего отклонения для каждого из них.

Полученные данные использовались для составления двух списков, в которых профессионально важные качества расположены по убыванию соответствующих средних значений их оценок, т.е. в порядке важности. В качестве дополнительного критерия при сортировке использовалась величина среднего отклонения оценок для определения приоритетов требований, имеющих одинаковые средние значения. При равных средних значениях приоритет отдавался требованию, для которого среднее отклонение было меньше. Таким образом, были получены два основных перечня профессионально важных качеств для рассматриваемой должности

* согласно мнениям менеджеров и мнениям самих сотрудников. В результате анализа и сопоставления обоих списков был получен общий итоговый список наиболее существенных квалификационных требований, содержащий вместо 40 только 17 основных. Помимо этого, анализ значений оценок, средних отклонений и содержания перечней позволил сформулировать ряд дополнительных выводов и предположений, рассматриваемых ниже.

#### Таблица 1

***Оценки менеджерами и сотрудниками степени***

***важности профессиональных качеств должности***

***«сотрудник по работе с клиентами»***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Профессионально важное качество** | **Оценка менеджеров** | **Оценка сотрудников** | **Разница оценок** |
| **1** | **Стремление отделять личные чувства от профессионального отношения** | **3,71** | **4,63** | **0,91** |
| 2 | Личное обаяние | 4,00 | 3,25 | 0,75 |
| 3 | Настойчивость | 3,63 | 2,88 | 0,75 |
| 4 | Обучаемость | 3,63 | 4,25 | 0,63 |
| 5 | Умение работать с офисной | 3,63 | 4,13 | 0,50 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | техникой |  |  |  |
| **6** | **Дипломатичность** | **3,75** | **4,25** | **0,50** |
| **7** | **Выдержка** | **3,88** | **4,38** | **0,50** |
| **8** | **Поведенческая гибкость** | **3,88** | **4,38** | **0,50** |
| 9 | Эмоциональная стабильность | 3,50 | 4,00 | 0,50 |
| **10** | **Умение говорить понятно, точно и правильно (культура речи)** | **4,38** | **4,75** | **0,38** |
| 11 | Оптимистичность | 3,38 | 3,75 | 0,38 |
| 12 | Принципиальность | 3,13 | 3,50 | 0,38 |
| **13** | **Гуманистическая направленность личности** | **3,83** | **4,13** | **0,29** |
| 14 | Понимание индивидуальных и групповых различий | 3,71 | 4,00 | 0,29 |
| **15** | **Умение разрешать конфликтные ситуации** | **4,25** | **4,00** | **0,25** |
| **16** | **Умение использовать телефонный этикет** | **4,13** | **4,38** | **0,25** |
| **17** | **Вежливость** | **4,25** | **4,50** | **0,25** |
| **18** | **Тактичность** | **4,25** | **4,50** | **0,25** |
| 19 | Спокойствие | 3,75 | 4,00 | 0,25 |
| **20** | **Стремление к личностному и профессиональному росту** | **3,88** | **4,13** | **0,25** |
| 21 | Педагогические способности | 3,63 | 3,38 | 0,25 |
| **22** | **Стремление вовлекать клиентов в разрешение их собственных проблем** | **4,00** | **4,25** | **0,25** |
| 23 | Точность | 3,63 | 3,86 | 0,23 |
| 24 | Сочувствие к проблемам других людей | 3,50 | 3,71 | 0,21 |
| 25 | Усидчивость | 3,71 | 3,50 | 0,21 |
| 26 | Аналитические способности | 3,29 | 3,50 | 0,21 |
| 27 | Наблюдательность | 3,43 | 3,63 | 0,20 |
| **28** | **Умение слушать** | **4,50** | **4,38** | **0,13** |
| 29 | Умение давать интерпретацию поведению клиента | 3,88 | 3,75 | 0,13 |
| 30 | Умение составлять небольшие документы | 3,63 | 3,75 | 0,13 |
| **31** | **Доброжелательность** | **4,38** | **4,25** | **0,13** |
| **32** | **Ответственность** | **4,13** | **4,25** | **0,13** |
| 33 | Логические способности | 3,38 | 3,25 | 0,13 |
| 34 | Ориентация на защиту интересов клиентов | 3,75 | 3,88 | 0,13 |
| **35** | **Умение завоевывать доверие клиента** | **4,13** | **4,13** | **0,00** |
| **36** | **Умение убеждать** | **4,00** | **4,00** | **0,00** |
| 37 | Аккуратность | 3,75 | 3,75 | 0,00 |
| 38 | Внимательность | 3,75 | 3,75 | 0,00 |
| 39 | Умение быстро печатать | 3,63 | 3,63 | 0,00 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 40 | Ориентация на приоритет личности | 3,50 | 3,50 | 0,00 |

*Примечание. Выделены 17 профессионально-важных качеств, вошедших в окончательный оценочный список.*.

#### Обсуждение результатов

Данные, относящиеся ко второй части анкеты, содержат основную часть информации, касающуюся оценок навыков, личных качеств и установок, необходимых сотруднику по приему населения. Важно, что помимо требований, традиционных для многих технически близких должностей, в ней оцениваются различные качества, несущие специфику работы с людьми, что представляет основной интерес для исследования. Вторая часть представляет собой перечень из 40 профессионально важных качеств, отсортированных по убыванию среднеарифметических значений их оценок для всех опрашиваемых, входящих в категорию менеджеров или сотрудников.

Важный результат состоит в том, что оценки качеств от максимального до минимального значения изменяются незначительно как у менеджеров, так и у сотрудников. Например, такая разница составляет 30% для менеджеров и 39% для сотрудников. Разница между значениями, занимающими первое и двадцатое место в списках, составляет 16,7% и 15,8% соответственно. Такой результат, в частности, может говорить о незаконченном процессе развития данной должности, ее еще не определившихся до конца нормах и правилах. Специалисты и менеджеры ранжировали основное содержание списков аналогичным образом. Так, среди 20 требований верхних половин обоих списков 15 требований являются общими. Половину списка сотрудников отличает от списка менеджеров наличие следующих качеств: *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* (23/2)[1](#_bookmark75), *обучаемость* (27/11), *умение работать с офисной техникой* (31/17), *спокойствие* (21/19) и *эмоциональная стабильность* (34/20). Для списка менеджеров отличие составляют: *умение разрешать конфликтные ситуации* (4/21), *личное обаяние* (11/39), *умение интерпретировать поведение клиента* (14/27), *внимательность* (18/25) *и аккуратность* (19/26).

***Особо обращают на себя внимание*** такие качества, как *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* (23/2) и *личное обаяние* (11/39). Первое качество находится на втором месте в списке сотрудников, когда как в списке менеджеров оно стоит только на 23 месте. Это говорит о том, что сотрудники значительно лучше на практике освоили данное профессиональное качество, невнимание к которому может приводить к дополнительному психологическому бремени чужих проблем. С другой стороны, недооценка данного качества со стороны менеджеров говорит о недостаточном понимании специфики деятельности их сотрудников в этом аспекте. Что касается *личного обаяния,* то оно значительно выше оценивается менеджерами (11 место), чем сотрудниками, которые поставили его в самый конец списка (39 место). Это может

1 *Здесь и далее первое число в скобках обозначает место данного профессионально важного качества в рейтинге, составленном менеджерами, второе число после черты – место в рейтинге рядовых сотрудников.*

говорить о расхождениях в трактовке данного термина либо о склонности менеджеров к некоторым «смещениям» оценок под влиянием личных качеств их подчиненных.

Можно выделить ряд общих особенностей обоих списков. Во-первых, большую часть верхних половин списков занимают качества инструментального характера, относящиеся к коммуникативному взаимодействию с клиентами, такие как *умение слушать* (1/6), *культура речи* (3/1), *вежливость* (5/3), *тактичность* (6/4), *умение использовать телефонный этикет* (9/7), *доброжелательность* (2/12), *умение завоевать доверие клиента* (8/14), *умение убеждать* (10/18) и т.п. Как видно, часть из них представляет собой коммуникативные навыки, а другие являются соответствующими им личными качествами. Данные требования дополняются некоторыми «общими» для многих должностей личностными чертами, как *ответственность* (7/13) и *стремление к личностному и профессиональному росту* (13/15).

Во-вторых, компетенции чисто технического характера  *умение быстро печатать* (26/31), *составлять документы* (29/28) и *использовать офисную технику* (31/17) находятся преимущественно в последней трети списков, что говорит о невысокой оценке их значимости у обеих групп экспертов.

В-третьих, большинство качеств, представляющих собой ценностные установки работы с людьми, расположены в нижней части списка. Это касается таких базовых ценностей, как *ориентация на приоритет личности* (33/33), *ориентация на защиту интересов клиентов* (22/23) *и понимание индивидуальных и групповых различий* (25/22). Исключением является *стремление вовлекать клиентов в решение их собственных проблем,* получившее умеренный рейтинг 12/9.

Похожая ситуация имеет место для ряда личностных качеств, необходимых для профессиональной работы с людьми, находящимися без работы,  *сочувствия к проблемам других людей* (35/30), *эмоциональной стабильности* (34/20) и *оптимистичности* (38/29). Только такое качество, как *гуманистическая направленность личности* (17/16), признано

«умеренно важным».

***Качества, получившие наиболее противоречивые оценки.*** Рассмотрение среднего отклонения оценок менеджеров и сотрудников позволяет оценить разброс мнений по поводу важности каждого качества. Пятерка качеств, получивших наиболее противоречивые оценки среди менеджеров: *настойчивость* (32/40), *сочувствие к проблемам других людей* (35/30), *гуманистическая направленность личности* (17/16), *ориентация на защиту интересов клиентов* (22/23), *эмоциональная стабильность* (34/20). Как можно видеть, большинство из них находится в нижней половине списка. Вероятно, это отражает конкретную специфику проявления данных качеств, не выражающую общих требований к оцениваемой должности.

Оценки сотрудников отличаются меньшей противоречивостью. Существенно выделяется *усидчивость* (24/36), что, возможно, связано с неоднозначностью интерпретации этого термина. Далее верхние позиции занимают *наблюдательность* (36/32), *педагогические способности* (30/37), *стремление к личностному и профессиональному росту* (13/15) и *гуманистическая направленность личности* (17/16). Интересно, что последнее качество, столь важное в работе с безработными или ищущими

работу, вошло в пятерку качеств, вызвавших наиболее противоречивые оценки как сотрудников, так и менеджеров. Одна часть экспертов, вероятно, относится к специфике общения с лицами, ищущими работу, более прагматично и менее гуманистично, чем другая.

***Разброс между оценками менеджеров и сотрудников***. Рассматривая верхние половины (двадцать позиций) списков, можно видеть, что в целом сотрудники выше оценивают важность большинства профессиональных качеств. Это, однако, соответствует известной тенденции, согласно которой исполнители склонны несколько преувеличивать требуемый для своей работы уровень квалификации. Однако, как говорилось выше, разница в оценках менеджеров и сотрудников в общем невелика. Наибольшие расхождения между менеджерами и сотрудниками получены в оценках следующих качеств: *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений (23/2), личное обаяние* (11/39), *настойчивость* (32/40) *и обучаемость* (27/11). Существенно, что данные качества, за исключением настойчивости, входят в первые половины либо списка менеджеров, либо списка сотрудников. *Стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* имеет очень высокий рейтинг у сотрудников (2 место), а *умение разрешать конфликтные ситуации* и *личное обаяние* достаточно высоко оценены менеджерами при низкой оценке сотрудников (4/21 и 11/ 39 соответственно). Нулевая разница в оценках для имеющих наибольшее значение качеств имеет место для умения завоевывать доверие *клиента* (8/14), *умения убеждать* (10/18), *внимательности* (18/25) и *аккуратности* (19/26).

Нами рассчитан коэффициент корреляции между рядами оценок всех компетенции, сделанных менеджерами и сотрудниками; он равен 0,63. Это означает, что в целом разница в позициях менеджеров и сотрудников невелика и речь идет о в целом похожих представлениях о должности.

#### Выводы:

1. *Доминирующими* в оцениваемой *профессиональной деятельности оказались качества сотрудников, носящие инструментальный, а не ценностный характер.*
2. *Достаточно низкие рейтинги получили ценностные качества, что говорит о недостаточной разработанности в Центре таких понятий, как миссия, кредо, о слабом уровне осознания целей своей профессии и организации.*
3. *Разработанный список открывает дополнительные возможности при подборе персонала, оценке его деятельности и разработке системы стимулирования.*
4. *Разрабатываемая система материального стимулирования дол- жна вознаграждать сотрудника за успехи в проявлении высоко оцененных качеств и непроявление низко оцененных.*
5. *Система стимулирования должна разрабатываться на основе компромисса между оценками менеджеров и самих специалистов.*
6. *Подтвердилось предположение о различиях во взгляде на должность со стороны самих профессионалов и их менеджеров. Эти различия вызваны разными причинами, ведущая среди них*  *недостаточная погруженность менеджеров в нюансы деятельности специалиста.*
7. *Выявлена относительная переоценка специалистами по сравнению с менеджерами уровня важности ряда качеств, необходимых для их собственной профессии.*
8. *Выявлено, что разброс в оценках среди специалистов, а также между специалистами и менеджерами может быть использован для валидации квалификационных требований. В аналогичной функции может использоваться коэффициент корреляции между рейтингами, предложенными специалистами и менеджерами.*

#### Стимулирование без мотивации

Поведенческий подход в своем раннем варианте (Дж.Б. Уотсон, Э. Торндайк) большинство психических функций рассматривал как имеющие место, но не подвластные научным методам исследования. Гораздо продуктивнее сосредоточить фокус научных исследований на тех аспектах жизнедеятельности человека, которые могут быть надежно измерены и воспроизведены, то есть на его поведении. Поэтому и вопрос повышения мотивации работника должен быть переформулирован в терминах поиска того сочетания производственных условий, которые надежно приводят к более высокой производительности труда работников.

Одним из вариантов последовательного поведенческого подхода стал *гипотетико-дедуктивный бихевиоризм* К.Л. Халла, сконцентрированный на построении математической теории поведения. Халл не отвергал

«внутрипсихических» факторов, а искал их эквиваленты, доступные объективному контролю. В состав указанных факторов он ввел такие, как сила навыка (она считалась функцией количества проб, т.е. попыток совершить реакцию), «драйв» (потребность), под которой понималась величина, производная от депривации (лишения пищи, воды и т.п.), подкрепление и др. Так, потребность активизирует поведение. Внешние стимулы разряжают потребность и подкрепляют те реакции, которые ведут к ее удовлетворению. Центральное понятие этой концепции потенциал реакции.

Поведение выступает в виде «связного» взаимодействия переменных,

«семейств» навыков и иерархии мотивов. Халл использовал любую возможность для количественного выражения результатов своих исследований, но в итоге признал невозможность создания единой непротиворечивой системы связей между условиями и поведенческими результатами.

*Когнитивный (познавательный) бихевиоризм* Э. Толмена предусматривал между стимулом (условиями среды) и реакцией (производительностью) три группы «промежуточных переменных»: потребностную систему, систему ценностных мотивов (предпочтений одних объектов другим) и бихевиорального поля (ситуацию, в которой совершается действие). Сами промежуточные переменные определялись как детерминанты, которые опосредствуют двигательную реакцию (зависимая переменная) и раздражитель (независимая переменная).

Толмен не смог последовательно отстаивать ненужность признания значения внутренних оставляющих поведения. Ему пришлось пересмотреть интерпретацию классического закона упражнения. В классической поведенческой интерпретации упражнение  это упрочение связи между раздражителем и двигательным ответом. Толмен предложил такую

трактовку: упражнение есть образование новых познавательных структур 

познавательных карт, знаковых гештальтов, матриц «ценности-убеждения».

*Оперантный бихевиоризм* Б.Ф. Скиннера был подчинен главной задаче

* предсказывать и контролировать (управлять) поведение. В нем впервые наметился переход от «линейного» представления о поведении к утверждению роли обратной связи в построении его форм (Скиннер, 1984).

Правдоподобная модель, описывающая взаимодействие организма со средой, всегда должна содержать три компонента:

а) событие, по поводу которого происходит реакция, б) саму реакцию,

в) подкрепляющие последствия.

В своих исследованиях Скиннер во многом опирался на результаты И. П. Павлова, который впервые назвал все события, усиливающие поведенческие проявления, «подкреплением», а все возникающие в связи с подкреплением изменения «обусловливанием». В экспериментах Павлова подкрепление сочеталось со стимулом, а в исследованиях Скиннера  подкрепление зависит от реакции. Поэтому в первом случае происходит увеличение уже существующей реакции или уменьшение интервала между стимулом и реакцией. Во втором повышается вероятность или частота появления новой подкрепляемой реакции или новый вид поведения.

Б.Ф. Скиннер назвал эксперименты Павлова *«респондентным»*

обусловливанием, а собственные экспериментальные ситуации 

*«оперантным»* обусловливанием. Последний термин означает, что поведение воздействует (operates) на среду, генерирует последствия. Одновременно были введены понятия «оперантное поведение» и «оперант». Человек постоянно воздействует на среду, и многие последствия его действий имеют силу подкрепления. Таким образом, через оперантное обусловливание среда конструирует репертуар поведения человека, создает новые виды поведения. Аналогичные механизмы используются и при управлении руководителя поведением подчиненного.

#### Модификации поведения

Скиннер стоял у истоков программированного обучения. Он ввел принцип членения процесса решения учебной задачи на отдельные операции, каждая из которых контролировалась подкреплением, служащим сигналом обратной связи. Такое конструирование процесса обучения было основано на вычленении простейшей оперантной реакции как единицы процесса поведения (научения). Это позволяло превратить каждую из частей процесса в объект управления. Поэтому появилась возможность программирования обучения на всем его протяжении.

Однако аналогичные методы могут использоваться и для модификации поведения сотрудников, занимающихся менеджментом. Так, разбивая оплату работы на минимальные элементы (см. табл. 1) и изменяя коэффициенты того или иного раздела оплаты, менеджер может в большей или меньшей мере подкреплять требуемые элементы поведения подчиненного. Изменение ситуации бизнеса или его целей, отраженное в смене приоритетов оплаты, немедленно ведет к модификации поведения подчиненных, например к усилению желания повысить свою квалификацию или больше времени находиться на рабочем месте.

#### Таблица 1 Пример схемы оплаты, подкрепляющей разные качества

***и формы поведения***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Разделы оплатыДОЛЖНОСТИ | Мастер Иванов | Менеджер Сидоров |
| 1 | Базовый оклад | 20 руб./час | 25 руб./час |
| 2 | Образование | 1,1 (+10%) | 1,3 |
| 3 | Условия труда | 1,12 | 1,05 |
| 4 | Квалификация\*: |  |  |
|  | * специальность
 | 1,2 | 1,4 |
|  | * функции
 | 1,3 | 1,3 |
|  | * профессии
 | 1,0 | 1,0 |
|  | * компьютер
 | 1,2 | 1,6 |
| 5 | Опыт работы\*\* |  |  |
|  | * профессионально-важные качества
 | 1,3 | 1,1 |
|  | * личные качества
 | 1,1 | 1,3 |
| 6. | Внутреннее совместительство | 1,0 | 1,2 |
| 7. | Фактическое время работы | 1,2 | 1,0 |
|  | Итого(доплаты к базовому окладу): | +152% | +225% |

\* *Функциональная квалификация*  *это те умения, знания, навыки, которыми сотрудник владеет и которые должны поощряться в оплате труда, если работодатель стремится к ее развитию у работников. Она может быть разделена как минимум на четыре составляющие:*

1. *имеющаяся специальность,*
2. *исполняемые функции,*
3. *дополнительные профессии,*
4. *уровень компьютерной грамотности.*

*\*\* Опыт работы, например, может включать в себя такие профессионально важные качества, как исполнительность, инициативность, умение построить отношения с клиентами, трудолюбие, и такие личностные качества, как креативность, доброжелательность, стремление к саморазвитию.*

Варьирование коэффициентами в разделах оплаты  необычайно мощная система менеджмента, оно может вести к произволу менеджеров. Поэтому, как правило, возможности варьирования ограничиваются тарифным соглашением или коллективным договором между работодателями и профсоюзом или работодателями и трудовым коллективом.

#### Развитие поведения работников с помощью обучения

Представители поведенческого подхода исходят из убеждения, что выполняемые человеком действия могут быть усовершенствованы в результате соответствующего тренинга, в котором подкрепляются удачные образцы поведения и тормозятся неудачные. Схем проведения тренингов было разработано довольно много. Основные направления представлены ниже:

* + реципрокное ингибирование,
	+ тренинг уверенности,
	+ моделирование,
	+ систематическая десенсибилизация,
	+ когнитивное реструктурирование.

*Реципрокное ингибирование* предложили М. Кавер (1924) и Дж. Вольп (1958). Оно базируется на классических результатах И.П. Павлова. Производится подавление страха неудачи у обучаемого путем сочетания тревожащего объекта с позитивно подкрепляющим, а также постепенным увеличением степени взаимодействия обучаемого с тревожащими его объектами или ситуациями.

Тренинг уверенности был предложен Дж. Вольпом и А. Сальтером (1958,1966). Основан на ролевых играх в ситуациях, вызывающих у обучаемого наибольшую тревогу. Предполагает разнообразные измерения особенностей тревоги, качества выполнения заданий, прогресса в выполнении. Часто выполняется в режиме видеотренинга, входе которого обучаемому удается выполнить несколько вариантов не удававшегося ему ранее поведения, затем видеозапись обсуждается стренером. Это помогает добиться наиболее удачного выполнения требуемых действий.

*Моделирование* разработано Миллером и Долардом (1941,1950), а также Бандурой (1969,1970). Предполагает продвижение к желаемому результату «малым и шагами». Не редко сопровождается просмотрами видеофильмов с образцовым выполнением требуемых действий и их разбором. Получил широкое распространение в концепции Total Quality Management, так как позволяет обучаемым модифицировать свое повеление в соответствии с лучшими образцами.

Систематическая десенсибилизация предложена Дж. Вольпом (1973) и имеет два существенных отличия от реципрокного ингибирования: клиент большинство процедур выполняет в воображении; ингибирование (торможение) осуществляется с помощью мышечного расслабления. Одна из задач, выполняемых в рамках данного подхода, - снять у обучаемых стрессовые симптомы, вызванные напряженным трудовым ритмом.

*Когнитивное реструктуирование* разработано А. Эллисом (1975). Тесно связано с методами рационально-эмотивного тренинга. В работе 1962 г. Эллис перечисляет множество иррациональных убеждений, осложняющих жизнь. Усилия группы обучаемых, работающей под руководством тренера, сосредоточиваются на логическом преодолении иррациональных убеждений. Совместно подыскиваются аргументы, лишающие эти убеждения силы. Также показал наибольшую эффективность при борьбе с профессиональными стрессами.

Принципы модификации поведения, принимаемые перечисленными направлениями:

* + изменению подвергается поведение, а не внутреннее состояние.
	+ осуществляются упражнения, которые активно контролируются тренером.
	+ затруднения в поведении устраняются даже без обсуждения их причин.
	+ занимают сравнительно мало времени, максимум несколько недель.
	+ методики основываются на экспериментальных данных.

#### Управление мотивацией, основанное

***на психологических концепциях***

В начале XX в. немецкий ученый Вильгельм Штерн разработал систему «критического персонализма», в рамках которого личность рассматривалась как целостность, обладающая поверхностными и глубинными слоями. Поверхностные слои личности обращены к миру, глубинные образуют специфическое образование  «Я». О личности и ее свойствах нельзя судить по отдельному показателю. Необходимо измерение многих показателей и на протяжении длительного времени. Персоналистический подход распространялся В. Штерном на многие психические явления  мышление, память, внимание, воображение, чувства. Мотивы также рассматривались с персоналистической точки зрения.

Опираться на концепцию В. Штерна рекомендовал еще Г. Мюнстерберг. Однако ученики Штерна были «развеяны» войной по всему миру, и его научная школа не получила дальнейшего развития. Тем не менее приоритет этого ученого в исследовании глубинных психических процессов, к которым, без сомнения, относятся потребности, мотивы и ценности личности, был заново открыт и по достоинству оценен американским психологом Г. Олпортом (1968).

Проникновение в психологические структуры мотивации потребовало переосмысления методических оснований психологического исследования. Подобная работа проводилась в виде дискуссии с поведенческим подходом.

Американский психолог Карл Роджерс выдвинул представление о трех способах получения знаний о человеке:

* + первый способ  выдвижение гипотезы и ее проверка на основе внутреннего опыта.
	+ второй  выдвижение гипотезы, ее эмпирическая проверка, согласование с результатами других исследователей.
	+ третий способ  «межличностное познание», основанное на *эмпатии* исследование событий, совершающихся внутри человека. Путь такого познания двоякий: а) подтверждение правильности гипотезы тем человеком, которого изучают, б) подтверждение гипотезы объективными методами.

Критически важным стало утверждение о том, что использование только одного способа исследования ведет к искаженным результатам.

#### Потребности и самоактуализация по А. Маслоу

Признанной заслугой А. Маслоу считается разработка иерархической *модели потребностей* человека, нашедшей широкое применение в практике менеджмента. В дальнейшем эта модель была неоднократно пересмотрена последователями Маслоу  К. Альдерфером и Ф. Герцбергом. Меньшую популярность среди менеджеров-практиков приобрел раздел концепции Маслоу, детализирующий понятие «самоактуализация» как одну из высших потребностей человека. Вместе с тем объяснительный потенциал этого понятия еще далеко не выяснен. Более того, оно становится все актуальнее в связи с растущей компьютеризацией и индивидуализацией профессиональной деятельности.

*Самоактуализация* личности означает полное, живое и бескорыстное переживание жизни с полным сосредоточением и погруженностью. Это  момент, когда «Я» человека реализует самое себя.

В основе *самоактуализации* лежит служение человека *Б-ценностям* (бытийным ценностям)  предельным ценностям, которые не могут быть сведены к чему-то более высокому. Их не так уж и много: истина, красота, добро древних, совершенство, простота, всесторонность, целостность, живость, уникальность, порядок и ряд других. Присвоенные человеком Б- ценности становятся его потребностями, которые А. Маслоу

(1970) назвал метапотребностями. Все другие ценности получили наименование *Д-ценности* (дефицитарные ценности), переживаемые как потребности в еде, воде, безопасности и т.п.

Подавление метапотребностей Маслоу назвал метапатологиями 

«заболеваниями души», проявляющимися в потере доверия к миру и людям. Метапотребности живут в каждом человеке, и одно из предназначений психологии заключается в том, чтобы помогать людям осознавать свои метапотребности. Роль руководителя состоит в том, чтобы активизировать метапотребности у своих коллег.

Самоактуализации часто препятствует такая психологическая защита, как *деритуализация*  отказ от *Б-ценностей*. На этом часто строится конфликт поколений, когда юношеской увлеченности *Б-ценностями* противостоит прагматизм и *Д-ценности* более пожилых, во многом разочаровавшихся людей. Деритуализации можно противопоставить *реритуализацию*  приложение усилий к тому, чтобы вновь увидеть и почувствовать святое, вечное и символическое.

*«Я-концепция»* есть единство характеристик восприятия себя как такового, себя по отношению к другим людям и различным аспектам жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие. Помимо концепции реального «Я» существует концепция идеального «Я» как цель, в направлении которой человек хотел бы развиваться.

*Конгруэнтность*  это соответствие концепции реального «Я» реальности и восприятию человека другими людьми. Если такого соответствия нет, человек начинает защищаться, действовать стереотипно и ограниченно. Современная жизнь, переполненная стрессами, ведет к нарушениям конгруэнтности. Так, например, руководители представляют собой одну из групп риска, из-за непомерных перегрузок теряющих ощущение богатства жизни и ориентиры личного развития.

Для борьбы против деритуализации и нарушений конгруэнтности психологами, работающими в гуманистической традиции, был предложен групповой метод коррекции. В настоящее время его распространенности за рубежом может позавидовать любая другая психологическая технология.

Основатели группового метода коррекции  Карл Роджерс и Уильям Шутц. Роджерс ввел понятие «основная встреча» (1980), Шутц  «открытая встреча» (1971). Обычно различают группы, ориентированные на чувство общности, и группы, ориентированные на определенную задачу. Как правило, состав подобных групп не предполагает участия в них сослуживцев из-за того, что немногие сослуживцы хотят, чтобы подробности их личной жизни были широко известны по месту работы. В последнее время групповой метод коррекции тем не менее переместился на рынок психологического обслуживания организаций.

*Потребности, мотивы и ценности*

Углубленные исследования психологического содержания мотивации требуют более детального различения процессов и структур, входящих в круг «регуляторов деятельности». В большем уровне различения нуждаются понятия «потребность», «мотив» и «ценность».

По одной из наиболее популярных точек зрения, потребности  это непосредственные жизненные отношения человека с миром. Они действуют здесь и теперь, отражают текущее состояние указанных отношений. Личностные ценности  подобны «консервированным» отношениям с миром, обобщенные и переработанные совокупным опытом социальной группы. Они мало зависят от ситуативных факторов.

Через потребности человек переживает свои отношения с миром «один на один». Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях  всегда не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. Иерархия ценностей находится в неизменном индивидуальном положении.

Различаются параметры влияния потребностей и ценностей на мотивы. Потребности стимулируют действия в определенном направлении, а ценности притягивают. Субъективно потребности воспринимаются как нечто внутри нас, толкающее к чему-то снаружи. Ценности воспринимаются как нечто внешнее, относящееся к миру. По мере удовлетворения потребность насыщается, ценность принципиально не насыщаема. Поэтому движение к ценности есть «вектор в бесконечность» (Леонтьев Д.А., 1997). Потребности переживаются человеком как воплощение индивидуального желания, ценности  как объективно желаемое положение вещей не только для носителя ценности, но и для окружающих. Личностные ценности не всегда осознаются в достаточной степени, но от этого они не менее действенны.

*Функции ценностей*

Клакхольм (1951) писал, что без ценностей «...функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не могли бы получить от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений; они бы также не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей».

Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей больших социальных групп, в том числе общечеловеческих ценностей.

Ряд исследователей различает две группы ценностей: а) ценности  цели жизнедеятельности, или предельные ценности; б) ценности  принципы жизнедеятельности, или инструментальные ценности. Первые обладают смещающим, корректирующим влиянием на мотивы, вторые  на возникновение актуальных мотивов.

*Теория потребностей Ф. Герцберга*

Известные исследователи менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел писали:

«Если подчиненный руководствуется только правилами и потребностями, установленными руководством, он может работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных» (цит. по: Попов, 1991).

Отталкиваясь от популярной концепции А. Маслоу, Герцберг провел серию исследований, выявивших различный характер влияния потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем собственно на удовлетворенность. К этой группе можно отнести практически все *Д-потребности* по Маслоу. Если потребность из этого круга не удовлетворяется, человек испытывает неудобство, в острых случаях  страдает. Но даже полное удовлетворение *Д-потребностей* не ведет к отчетливому чувству психологического удовлетворения, удовольствия. В отношении таких потребностей вряд ли стоит говорить, обсуждая проблему самоактуализации. Герцберг назвал их потребностями «здоровья».

Удовлетворение других же потребностей, чаще из круга *Б- потребностей*, ведет к отчетливому субъективному ощущению психологического удовлетворения, радости, ощущению личного достижения. Герцберг назвал их мотивирующими. Среди них: достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста, содержательность работы. При условии более или менее полной удовлетворенности потребностей «здоровья» основная работа руководителя по обеспечению продуктивности труда подчиненных может базироваться на учете именно мотивирующих потребностей. Однако то, что в теории подразделяется, на практике может быть проинтегрировано. Так, если сама по себе заработная плата, скорее, может быть отнесена к группе «здоровья», вполне допустимо ее включение в группу мотивирующих потребностей. Заработная плата может обсуждаться, ее размер  колебаться в зависимости от значимых успехов отдельного сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, в приведенном примере заработная плата превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в разряд мотивирующих потребностей.

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила название «система обогащения труда». Идеология «обогащения» труда направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому недоступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональных деятельностей. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал,

самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Впервые ряд технологий «обогащения» труда были предложены Фредериком Герцбергом. Здесь мы приводим более полный список технологи и такого рода:

* + *партисипативный менеджмент*  технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по увеличению степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
	+ *автономные рабочие группы*  бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большей ответственностью за процесс и результаты своей совместной деятельности;
	+ *расширение должностных обязанностей и ответственности,* ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
	+ *ротация*  перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели, технология, не столько расширяющая полномочия сотрудников, сколько разнообразящая характер выполняемой ими деятельности;
	+ *гибкий рабочий график*  свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);
	+ *периодические профессиональные перемещения*  работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях;
	+ *совмещение смежных профессий*  овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях, усиливает мотивацию сотрудника к расширению познавательной деятельности, профессионала  к самосовершенствованию;
	+ *внутреннее совместительство*  работа одного человека на нескольких рабочих местах;
	+ *компенсаторные методы*  усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

*Управление мотивацией, основанное на эмпатии*

Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого человека точно с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Обязательно должен оставаться опенок «как будто». Его отсутствие означает переход к состоянию идентификации.

Эмпатичный руководитель проницательно улавливает смысл состояния и указывает на него, чтобы помочь подчиненному сконцентрироваться на нем. Эмпатия, скорее, процесс, чем состояние. В этом процессе можно выделить следующие этапы:

* + вхождение во внутренний мир сотрудника;
	+ улавливание и выявление оттенков, которые коллега не вполне осознает;
	+ спокойное сообщение сотруднику о его ощущениях;
	+ внимательный анализ ответов на свои сообщения;
	+ указания на смысл переживаемого коллегой;
	+ выход из эмпатии.

Быть эмпатичным  означает быть ответственным, активным, сильным и в то же время  тонким и чутким. Согласитесь, далеко не каждому опытному руководителю доступен такой стиль деятельности. Тем не менее он совпадает с популярным в настоящее время представлением о трансформационном (преобразующем) менеджменте.

*Факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью*

Умелое руководство ведет к повышению у подчиненных чувства удовлетворенности жизнью. Хотя справедливости ради следует признать, что постоянное поддержание «боевого духа» подчиненных и высокой удовлетворенности жизнью  задачи, прямо противоположные друг другу. Последнее более адекватно целям стабильного бизнеса, второе  агрессивным условиям среды, по отношению к которой постоянно надо находиться начеку.

*Удовлетворенность жизнью (УЖ)* является очень важной психологической составляющей, достижение которой у сотрудника может считаться одной из целей руководителя. Она отражает персональную оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки, религиозностью, высокой интернальностью. Обнаружены также обратно пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии.

Противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью оказывает раздражение. С одной стороны, оно может выполнять адаптационные и энергетизирующие функции, а с другой  вести к неэффективным тратам энергии.

В1994 г. С. Хонг и Е. Гианнакопулос провели интегративное исследование, целью которого являлось определение весового влияния каждой из вышеназванных характеристик на удовлетворенность жизнью. Исследование было проведено на основе тестирования 1700 человек с помощью семи разных тестов. В результате появилось уравнение множественной регрессии, отражающее влияние основных психологических характеристик на удовлетворенность жизнью:

У = К + 0,462 (уровень самооценки)[1](#_bookmark76)  0,312 (уровень депрессии)\*

0,243 (раздражение)\* + 0,235 (внутренний локус контроля)\* + 0,116 (религиозность) + 0,108 (возраст) + 0,038 (реактивность), где У уровень удовлетворенности; К базовый уровень удовлетворенности.

Результаты исследования показывают, что усилия руководителя по повышению удовлетворенности жизнью подчиненного могут быть направлены в первую очередь на работу с четырьмя психологическими характеристиками:

* + повышением его уровня самооценки,
	+ снижением уровня депрессии,
	+ снятием раздражения,

1\* *Помечены* факторы, оказывающие *статистически значимое влияние.*

* + повышением интернальности подчиненного.

Повышению уровня самооценки способствует положительная обрат- ная связь по поводу достижений подчиненного. Депрессия снижается в результате обсуждения тревожащих подчиненного проблем. Раздражение может быть ослаблено посредством открытого обмена мнениями и чувствами между руководителем и подчиненным. *Интернальность,* являясь достаточно константной характеристикой человека, выражающейся в его ответственности за работу, тем не менее может быть откорректирована на основе поручения подчиненному независимых заданий, активизирующих его самостоятельность.

#### Метод управления по целям

Крупные менеджеры хорошо осознают роль правильной постановки целей в мотивировании творческой активности людей. «Цели: 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях; 2) могут служить нормативами, с которыми следует сопоставлять результаты работы;

1. могут служить в качестве механизмов для обоснования затрат ресурсов;
2. могут влиять на структуру и процедуры в организационных системах; 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций».

Процедура постановки целей требует от управленцев четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. От формулирования целей следует ожидать ряда важных характеристик. Они должны быть измеримыми, однозначными, должны включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми; предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает; пользоваться поддержкой организации, быть контролируемыми и т.д.» (Синк, 1989).

*Стиль общения руководителя*

Для подавляющего большинства подчиненных важное значение имеет то, в каком тоне было дано поручение, как вел себя руководитель, учитывал ли он мнение самого подчиненного. Большинство подчиненных в той или иной ситуации отличаются повышенной чувствительностью к нюансам поведения и общения руководителя. При этом часто срабатывает хорошо исследованный в социальной психологии механизм *атрибуции* обобщения незначительных отклонений в поведении другого человека, например начальника, и поиск «глубинных» причин такого отклонения. Чтобы выразить свое неудовольствие, руководителю часто вообще нет нужды проговаривать с подчиненным какие бы то ни было аспекты. Слово или жест могут оказать корректирующее воздействие на поведение. Все это требует от руководителя особого умения, с одной стороны ровного стиля общения, с другой  умения верно расставлять в общении с подчиненными вербальные и невербальные ударения. Этот набор знаний и умений получил название коммуникативной компетентности. Ее уровень может быть с успехом оттренирован в результате поведенческих тренингов, описанных выше.

*Перепроектирование работ*

Согласно Р. Гриффину, «проектирование работ это формальная или неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы с учетом

потребностей и запросов как организации, так и индивида» (цит. по Синк, 1989, с. 371). Термин «перепроектирование работ» уместен во всех случаях, когда работа или задание меняются в связи с новой технологией, реорганизацией предприятия, инициативой работника, указаниями руководства или процессом управления по целям.

Одной из основных целей перепроектирования работ может быть повышение ее производительности путем усиления мотивации работника. Поэтому термин «перепроектирование работ» часто соседствует с такими терминами, как расширение работ (т.е. поручение работнику большего объема однотипных заданий) и обогащение труда (т.е. дополнительное поручение более ответственной и сложной работы). Как правило, именно обогащение труда рассматривается в качестве наиболее удачного способа перепроектирования работ.

*Теория характеристик работы*

#### Д. Хакмена и Г. Олдхэма

В этой теории получила развитие концепция обогащения труда. Основная идея теории состоит в утверждении, что рост вероятности благоприятного психологического состояния человека обусловлен наличием пяти существенных характеристик работы, три из которых связаны с ее содержательностью, а именно:

* 1. разнообразие работы (т.е. выполняемая работа предполагает разнообразие навыков и склонностей);
	2. законченность работы (т.е. наличествует как минимум явно различимый цикл действий с видимым результатом);
	3. значимость работы (т.е. осознание работником влияния его деятельности на организационную систему);
	4. самостоятельность при выполнении работы;
	5. обратная связь, обеспечивающая работнику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Две последние характеристики вызывают благоприятное психологическое состояние работника, определяемое как осознание им значимости выполняемой работы, осознание ответственности за ее результаты и знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

*Концепция доверия и делегирования полномочий*

В любом взаимодействии и распределении функций между людьми имеются как минимум две договаривающиеся стороны. Они получили наименование *«клиент»* и *«контрактор».* Клиент делегирует контрактору некоторое задание и рассчитывает на его выполнение. Организации базируются на ролях, а роли ни что иное, как группы делегированных задач.

Перечисленное выше основывается на социальных обязательствах, которые предполагают, что мы делаем что-то для других, понимая, что на нас рассчитывают. В этом смысле нормы  групповые предписания осуществлять или не осуществлять определенные действия, в основе которых лежит определенное доверие.

*Делегирование полномочий* есть действие и отношение (обычно социальное действие и отношение), которые основываются на

специфическом наборе убеждений и целей, а также на принятии определенного решения. Этот комплекс элементов, а также определенное ментальное состояние обычно называют доверием.

Прежде чем делегировать право выполнить какое-либо действие агенту У (инструменту или сотруднику), клиент должен верить, что то, чего он желает, в принципе можно достичь (вера в компетентность контрактора), что это надо делать (предвидение).

Определение доверия из учебника Д. Гамбретта «Доверие»: «*Доверие*  это *субъективная оценка вероятности, из-за которой индивид А ожидает, что другой индивид В выполнит определенное действие, от которого зависит благосостояние A»* (Gambetta D., 1990).

При доверии должны выполняться некоторые условия.

Первое. Один индивид доверяет другому только относительно некоей цели, которую желает достичь. Теоретически, если у человека нет целей, он не сможет ни принять решение, ни заботиться о чем-либо. В этом случае ему незачем и доверять кому-либо.

Второе. Доверие само по себе состоит из надежд. Это ментальное состояние, комплекс установок клиента относительно контрактора по поводу его поведения, релевантного цели клиента.

* *X* это полагающийся агент, который испытывает чувство доверия. Это когнитивный агент, наделенный внутренними эксплицитными целями и надеждами.
* *У*  агент или даже объект, которому доверяют (кстати, ему не обязательно быть человеком). Это может быть и инструмент, вовлеченный в действия *X*, и даже естественное событие или сила. От него необходимо лишь следующее:

а) он должен быть в состоянии стать причиной результата *Р*

посредством некоторых действий *Т*;

б) результат *Р* полезен для *Х* (или цели *Х*), и *X* рассчитывает на *У* в отношении получения *Р*;

* *X* доверяет *У* относительно *Р\Т* и для *Р\Т; Х* верит также, что *Р*

возможен и достижим.

Поскольку действия *У* полезны для *X*, и *Х* на них рассчитывает, это может означать, что *X делегирует право* на некоторые действия и даже постановку промежуточных целей *У*. Это ограниченные отношения между доверием и делегированием. Иначе говоря, доверие это *психологический двойник делегирования.*

*Делегирование*

При делегировании *X* нуждается или желает некоторого действия *У* и включает его в свой план. *X* создает нечто вроде плана (проекта) взаимодействий нескольких агентов, в который включен *У*. Делегированная *У* задача присутствует в этом плане в качестве цели-состояния и цели- действия.

*Делегирование в слабом смысле* не требует двустороннего осознавания самого делегирования и договоренности о нем: *У* может не осознавать того факта, что *X* использует его действия. Примером такого делегирования может послужить охота на уток, в которой охотник включает поведение утки в свой план: полет утки в определенном направлении. Поэтому охотник не целится в саму утку, а в то место, где она будет через мгновение. Он

делегирует птице в своем плане определенное действие и птица без всякого осознания участвует в плане охотника.

Более строгая *форма делегирования* основывается на осознании *У* намерения *X* использовать его действия; обычно эта форма основывается на принятии *У* цели *X* (по определенной причине: материальная компенсация, общий интерес, соответствие собственным целям и т.п.), часто после определенных переговоров (заказа, предложения и т.п.), закончившихся некоторым соглашением и договором (трудовым контрактом).

*Доверие и делегирование*

Доверие и делегирование не одно и то же. Само слово «доверие» многофункционально, оно обозначает и простую оценку человека (подчиненного) перед тем, как положиться на него (это можно назвать

«глубинным доверием»), и то же самое, но плюс решение положиться на *У* (это можно назвать «расчетом»), и действие доверия, порождение зависимости от поведения другого человека.

Люди могут доверять без делегирования:

* если уровень доверия недостаточен для делегирования;
* если уровень доверия достаточен, но имеются другие причины, делающие невозможным делегирование (например, запрет).

Делегирование также может осуществляться без доверия:

* в том случае, если клиент не свободен в своем выборе;
* клиент не имеет достаточно информации;
* клиент имеет альтернативу;
* клиент лишь пытается проверить контрактора (делегирование вслепую).

Интересно, что делегирование не имеет степеней: или клиент делегирует полномочия или нет. В то же время доверие имеет степени или уровни: клиент доверяет контрактору больше или меньше относительно требуемых действий.

*Несоциальное доверие*

Что один человек думает о другом субъекте (объекте), которому он доверяет? Например, если я стою у стула и думаю: «Я ему не доверяю».

Во-первых, у меня есть цель *Р*, которую я стремлюсь достигнуть с помощью стула. Во-вторых, у меня есть несколько надежд.

1. **Надежда на «компетентность»:** позитивная оценка *У* *У* может быть полезным для достижения *Р*.
2. **Надежда на «диспозицию»:** Я верю, что *У* не только может выполнить действия *Т*, но и выполнит их на самом деле.
3. **Надежда «зависимости»:** Я завишу оттого, делегирую ли полномочия *У,* или нет (строгая зависимость), или для меня будет лучше положиться на *У*, чем не положиться (слабая зависимость).
4. **Надежда «осуществимости»:** Я верю, что цель *Р* может быть достигнута. Это очевидно, так как если *X* доверяет *У* в достижении *Р,* он также должен верить и *в* саму цель *Р*.

Описанные выше положения концепции доверия и делегирования очень актуальны для обоснованной упорядоченности отношений как с сотрудниками внутри организации, так и с представителями других организаций. Очень часто в новейшей российской истории

некомпетентность в вопросах доверия и делегирования приводит к плачевным результатам. В то же время процедурные ограничения, налагаемые на действия делегирования, регулируют деятельность контракторов (подчиненных) ничуть не меньше, чем политика заработной платы или менеджмент, ориентированный на установление личных отношений с подчиненными. Даже только самодиагностика уровня доверия к коллеге, проведенная с учетов описанной концепции, может уберечь руководителя от многих ошибок.

*Карьерный рост*

Одним из следствий, вытекающих из концепции двух факторов мотивации Ф. Герцберга, является управление карьерой. Если быть еще более точным, то ранние теоретические корни этого направления менеджмента лежат в концепции Альфреда Адлера о мотивации преобладания и достижения. Как известно, Адлер считал стремление к преобладанию над другими людьми одним из базовых побудителей человеческой деятельности. Поэтому неучет карьерных устремлений подчиненных ведет к плачевным результатам. Так, даже самый качественный специалист, остающийся на своем месте более 5-6 лет, начинает терять интерес к своей работе и постепенно снижает как продуктивность деятельности, так и качество ее результатов. Он лишается одной из самых плодотворных потребностей из числа включенных А. Маслоу в иерархию потребности потребности в развитии и признании заслуг.

*Под деловой карьерой или карьерным ростом* понимается продвижение сотрудника по «ступенькам» служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Принято различать карьерный рост как процесс, в котором ведущую роль играет сам растущий, и карьерный рост как продвижение (промоушн), в котором более активную роль играет человек, продвигающий другого человека по карьерной лестнице. В первом случае можно говорить о внутренней мотивации человека, которым движут мотивы роста, во втором о практике стимулирования человека или управления его деятельностью.

При классификации сотрудников сточки зрения их карьерной перспективности полезно использовать два критерия: «*потенциал продвижения*» и «*уровень текущей профессиональной компетенции*». При использовании указанных критериев обычно выявляются четыре группы сотрудников:

1. *Учащиеся (новички)*  потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая.
2. *«Звезды»* и то, и другое высокое.
3. *Твердые середнячки* хорошо работают, но шансы невелики.
4. «*Сухосто*й» работают мало и шансы на продвижение невелики.

Выделяют большое число мотивов, ведущих к карьерному росту, среди них: самостоятельность; автономия; стремление к более высокому уровню компетентности, безопасности и стабильности; расширение своих возможностей; предпринимательская креативность; потребность в первенстве; стиль жизни; материальное благосостояние; обеспечение более здоровых условий жизни. Многие из них вполне соотносимы с

классификацией, введенной Герцбергом. Это означает, что даже сама возможность карьерного роста действительно ведет к самостоятельной интенсификации деятельности.

Обычно рассматривают несколько видов карьеры:

* динамичную и статичную;
* вертикальную, горизонтальную и ступенчатую;
* административную и профессиональную;
* центростремительную.

*Планирование деловой карьеры* представляет собой систему мероприятий, если в нее включены:

* способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста;
* стимулы при разработке индивидуальных планов карьеры;
* пути создания благоприятных условий для развития (обучение, кураторство, разовые задания, подбор должностей);
* подсистема повышения квалификации;
* возможные направления ротации;
* формы ответственности руководителей за развитие подчиненных. Обычно *карьерограмма* составляется на 510 лет, при этом требуются:
* разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
* учет потребностей сотрудника;
* изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника;
* определение критериев успехов сотрудника;
* ознакомление сотрудников с перспективами их роста;
* избежание карьерных «тупиков», пребывая в которых человек теряет надежду на свое продвижение.

Правильно спланированная карьера и разработанное соглашение об условиях карьерного роста, основанные на учете потребностей сотрудника, могут стать надежным мотиватором его успехов, рассчитанным на длительное время.

*Заключение*

В главе рассмотрены различные направления управления мотивацией и производительностью сотрудников. Магистральной линией развития методов повышения мотивации является все более глубокий учет в конкретных методиках психологических концепций, получивших развитие в последние десятилетия XX в. Жизнь не стоит на месте, поэтому изменяется и действенность разных методов стимулирования. Те методы, которые казались бесспорными в первой половине века и отражали социально- экономические реалии того времени, постепенно утратили свою силу. Люди развитых стран все менее озабочены достижением материального благополучия, и это приводит к изменению в соотношении материального и нематериального стимулирования их деятельности. В то же время процессы, происходящие в странах СНГ, во многом носят противоположный характер, что не может не учитываться в практике управления.

*Вопросы для обсуждения*

1. *Какие процессы могут происходить со структурой мотивации работников в связи* с *компьютеризацией производства и бизнеса?*
2. *Как представляли себе стимулирование работников создатели научного менеджмента, в частности Ф. Тейлор?*
3. *Какими мотивирующими функциями обладает аттестация персонала?*
4. *На какие мотивы опирались схемы стимулирования, преложенные поведенческой теорией?*
5. *Что такое «оперантное обусловливание»?*
6. *Можно ли с помощью метапотребностей справится с метапатологиями? Как это сделать?*
7. *Чем потребности отличаются от ценностей?*
8. *Предложите хотя бы два примера усиления потребностей*

*«здоровья» с помощью мотивирующих потребностей. При этом используйте представления Ф. Герцберга.*

1. *Чем доверие отличается от делегирования полномочий?*
2. *Какую длительность пребывания на одном рабочем месте можно считать оптимальным с точки зрения карьерного роста и уровня мотивации сотрудника?*