

ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Э. А. Уткин



*Ассоциация авторов и издателей
„ТАНДЕМ“*

Э.А. Уткин

ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Москва
2000*

ББК 65.9/2/2
У 84

Уткин Э.А.

**У 84 Основы мотивационного менеджмента. – М.:
Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ».
Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.**

ISBN 5-88124-073-1

Система управления персоналом – один из важнейших факторов успеха современной компании, а в этой системе решающее значение имеет мотивационный менеджмент.

Практика управления современным предприятием показывает как высокую эффективность мотивационного менеджмента, так и значительную сложность его реального воплощения, особенно в российских условиях. Этот круг проблем и рассматривается в данной книге.

Книга содержит актуальный материал для решения многих управленческих задач и является практическим пособием для руководителей любого уровня современного предприятия или организации.

Издание осуществлено в соответствии с обязательным содержанием курса “Менеджмент” определяемым Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования. Поэтому оно является также учебным пособием для преподавателей, аспирантов и студентов, изучающих курс менеджмента.

ББК 65.9/2/2

ISBN 5-88124-073-1

© Издательство ЭКМОС, 2000

© Уткин Э.А.

ВВЕДЕНИЕ

Серьезно меняется ныне во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Это в полной мере относится и к нашему отечеству. Россия уже больше десятилетия переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться. С переходом России на рыночную экономику стало очевидно, что законы рыночной экономики предполагают у людей совсем другие мотивы и ценности, чем экономика социалистического общества. Многочисленные исследования доказывают, что основной мотивацией является ныне мотивация достижения. Это говорит о том, что законы рынка предполагают четко определенный тип людей с определенными мотивами и своими ценностями.

Но для России традиционно идти своим путем, иметь свою специфику. Изучение мотивов и ценностей современных работников, особенно менеджеров помогает ответить на вопрос, насколько традиционно и естественно вхождение России в рынок.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с го-

сударственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, коллективу предприятий. То, какой системой человеческих ресурсов обладает организация, в основном, определяется ее политикой: философией управления, тенденцией к развитию людей «изнутри» или к найму их со стороны, акцентом на группу в противовес ориентации на отдельного индивида.

Революция в собственности и сопровождавшие ее институциональные преобразования в экономике привели к тому, что миллионы людей, ранее занятых планомерно организованным профессиональным трудом на государство, испытали свои силы и способности в предпринимательстве, в малом бизнесе, где слиты воедино труд, собственность и управление (контроль).

Создавшаяся в стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно внесли как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации, повышение его качественных характеристик приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

При планировании и организации работы ее руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает воз-

возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

К сожалению, менеджеры часто ошибочно полагают, что если какая-то организационная структура или некий род деятельности работают на бумаге, то они также хорошо будут функционировать и в жизни. Это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, призван координировать работу, побуждать людей ее выполнять. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации, выступающей в качестве процесса побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий определить не так уж просто. Они чрезвычайно сложны. Овладев современными возможностями мотивации, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно, мотивация (побуждение). В процессе мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности — это внутренние побуждения к действию. Процесс собственно мотивации завершается

выработкой мотива, определяющего готовность личности реализовывать трудовой процесс с той или иной эффективностью. В рамках собственно мотивации помимо потребностей участвуют также и ценностные ориентации, убеждения, взгляды. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, т.е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказываний анализируемых индивидуумов.

По отношению к производственному процессу человек выступает как активная, стремящаяся к определенным целям и следящая за успехами других личность. Деятельность человека обретает смысл только в связи с наличием цели. В результате, кроме требований профессиональной компетенции (квалификации и профессионализма) появляются дополнительные условия, которые позволяют полнее раскрыть потенциал личности.

Квалификация является тем, что человек имеет в качестве потенциала для решения своих проблем. Это профессиональные знания, а также врожденные и приобретенные способности. Кроме того, в теории мотивации выделяют так называемую экстрафункциональную квалификацию, под которой можно понимать социальный, психологический и активный личностный потенциал для той или иной деятельности. Сюда можно отнести, например, социальную компетентность (т.е. взаимодействие с другими людьми), методическую компетентность, экономическую ориентацию, новаторский потенциал и т.п.

Действия подобного рода трудно инициировать или управлять ими со стороны. Индивидуум обязан проявить их сам. Но для этого необходимо развитие мотивационного процесса. Классические стимулы начинают сужать спектр своего воздействия. Побудительные действия призваны исходить из самой работы. Работа должна быть такой, чтобы создавать и поддерживать мотивацию.

Таким образом человек осуществляет определенные действия под давлением на него различных внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность последних, именуемая мотивацией, вызывает у разных людей далеко не одинаковую реакцию.

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение? Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в любой сфере бизнеса. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнению ею своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда потребность в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, простую по содержанию, легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать положительного результата.

Имея определенное духовное расположение, добрые желанья и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникаль-

ный характер. Из этого не следует, тем не менее, что им невозможно эффективно управлять. Если хорошо понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить управление человеком таким образом, что он сам будет стремиться выполнять свой труд наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он срабатывает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания фирмы и общества в целом.

I. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Мотивация — состояние личности определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Речь идет о мотивации, как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Раскрывая сущность процесса мотивации, мы способны и свои действия и поведение людей, с которыми общаемся, в самых различных ситуациях. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. Если знания об исследованиях, связанных с потребностями человека, не будут применяться на практике, то интерес к этим вопросам стоит немного. В первую очередь, такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей их групп с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива. Мотивация характерна двумя составными элементами — деятельностью и направленностью. Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы харак-

теризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться.

Отсюда вывод: менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация встречается тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того, чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию персонала, менеджеру следует иметь в виду обе составные мотивации: активность и направленность. Только таким образом реально улучшить мотивацию персонала.

Вместе с тем создание и поддержание мотивации является, однако достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Менеджер призван поэтому искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не

обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие и инновационные задачи. Отсюда менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто. Очень существенно, что точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может придти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности. Участие персонала в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер просто обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним, как к личностям, всячески демонстрировать эту свою заинтересованность своим поведением. Еще один существенный фактор — тот, что *признание, благодарность руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивируют людей*. Признание и благодарность должны быть выражены в естественной и краткой форме и вместе с тем сердечными. Нужно учитывать, что люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый из них очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Значение благодарности очень велико. Человек оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает новые силы.

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки, предоставление отпуска).

Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

В качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий принимать решения. Персонал поощряется к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Мы все хотим, чтобы с нами обращались как с личностями. Менеджеру поэтому всегда надо подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях. Таким образом, можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного побуждения и поддержки. При контроле за результатами побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами.

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей. Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании — один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании — еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Отсюда, задача менеджера в процессе мотивации работников — в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, эта компания, с тем чтобы поведение работника было направлено на достижение целей предприятия.

Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне *удовлетворительного поведения* сотрудники достигают того мини-

мума, который оказывается приемлемым для руководства. Некоторые работники не без успеха балансируют между желанием ограничить количество и качество прилагаемых трудовых усилий и в тоже время избежать неприятностей. Некоторые менеджеры мотивируют служащих к работе именно на таком уровне (такие работники убеждены, что их нынешняя работа, — это простой обмен их времени и энергии на деньги, необходимые им для жизни). Если мотивация приняла такую форму, это сигнал, что попытки руководства побудить служащих к увязке своих целей с целями организации завершились неудачей. Служащие, мотивируемые на этом уровне, вряд ли будут удовлетворены своей работой, менеджерами и компанией в целом. Отсюда реальные прогулы, текучесть кадров.

Для тех служащих, чей уровень мотивации характеризуется *отличным поведением*, работа является желанной частью, смыслом жизни, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладывают полностью лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. На этом уровне для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и моральное. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

Вопросы характеристики мотивации достаточно разносторонни, они касаются сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики самого процесса мотивации. В принципе мотивация человека к деятельности представляется в качестве системы движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-то конкретных действий. Указанные силы находятся вне и внутри человека. Они побуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Связь между такими

силами и действиями человека базируется на очень сложной совокупности взаимодействий, из-за чего разные люди совершенно по-разному реагируют на одинаковое воздействие со стороны тех же самых сил. Поведение человека, осуществляемые им действия также способны воздействовать на его реакцию, в результате чего способна меняться степень влияния воздействия, а также направленность поведения, побуждаемая данным воздействием.

Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами во многом индивидуально, способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации, особенно важны следующие его аспекты:

— *определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;*

— *выявление соотношения внутренних и внешних сил;*

— *соотношение с результатами деятельности человека.*

Наукой и практикой установлено, что потребности — это то, что находится внутри человека. Это — что-то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Люди по-разному устраняют свои потребности: удовлетворяют их, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно, но не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя

при этом они способны изменять форму своего проявления, уровень настойчивости и воздействия на человека.

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивов. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть совершенно отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться в том числе сознательно в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

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 само мотивирование.

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 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 того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не сознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы не одинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютно 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 представляет 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, 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 деятельности человека оказывает воздействие мотивация? Это:

- усилия;
- старания;
- настойчивость;
- добросовестность;
- нацеленность.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и в полсилы. 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 смотивирован на затрату 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 трудовой 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 создателем, 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 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 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,

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 работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние 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.

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 и ее решение отнюдь не является очевидным.

Мотивацию анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает пред-

принять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности:

— *физиологические*;

— *психологические*;

— *социальные*.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (см. схему с. 23).

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие

мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычлениить» трудно.

Схема мотивационного процесса



Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Весьма важным фактором является также постоянная трансформация мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы мотивов его действия, возможные совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия. Еще одним важным фактором выступает различие мотивационных структур различных людей, разная степень воздействия на них одинаковых мотивов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других.

У одних стремление к достижению результата будет очень сильным, у других оно может быть слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Бывает и такое: два человека имеют

сильный мотив на достижение определенного результата. Но у одного этот мотив доминирует над другими. Он намерен добиваться результата любыми методами. У другого же указанный мотив соизмерим по характеру действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. Тогда и реакция человека будет иная. Можно, следовательно, констатировать, что процесс мотивации очень сложен, многоплановый и неоднозначный.

В менеджменте всегда есть большой выбор методов мотивации. Менеджеру надо досконально знать из какого разнообразия делать выбор. Приведем следующую схему (см. с. 25).

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе.

Подобная реакция на результаты деятельности работника не только и не гуманна, но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменениям, в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает страстное желание трудиться усерднее. В лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую активность усиливают творческую инициативу, возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии

поведения, к выполнению таких заданий, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

<p>↑ Мотивирование страхом и опасением</p>	<p>Мотивирование, ориентированное на малообразован- ный и низкоквали- фицированный персонал</p>	<p>Мотивирование, основывающееся на осознании ответ- ственности и за- интересованности в результатах труда</p>
<p>Примитивное, отсталое управление</p>	<p>Мотивирование, базирующееся на доверии и весомом вознаграждении</p>	<p>→</p>
<p>Мотивирование вознаграждением и доверием</p>		

Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутст-

вии других работников. Объединяя положительное подкрепление и индивидуальное, проводимое наедине с подчиненным обсуждение, получаем модель действия механизма обратной связи.

Модель действия механизма обратной связи

Мера	В индивидуальном порядке, наедине	Совместное обсуждение в присутствии группы
Положительное подкрепление: благодарность, побуждение, награда, продвижение по службе и т.д.	Чаще всего действует наиболее эффективно	Обычно это наилучший способ
Отрицательное подкрепление: наказание, упрек, порицание и т.д.	Наилучший способ	Как правило это — наихудшие действия

Хороший менеджер сознательно использует подкрепление, но при необходимости способен применить и отрицательное. С точки зрения мотивации наихудшей является ситуация, когда подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Каждый сотрудник хочет, чтобы на работе его воспринимали как творческого и цельного человека. Поэтому он сам организует усиление внимания к его персоне, иногда с помощью создания затруднительных ситуаций и даже сознательного допущения ошибок. Здесь очень существенен механизм обратной связи. На основе такого рода связи люди формируют свое поведение согласно тому, как они ее восприняли. Положительное подкрепление эффективно использовать как в индивидуальном порядке, наедине, скажем, в беседе, в которой анализируются достигнутые результаты, так и в присутствии группы. Никогда не стоит преуменьшать роль положительного подкрепления,

даже незначительного, особенно в случаях, когда оно применяется оперативно и связано с решением текущих практических ситуаций.

При использовании обратной связи важно не упустить из виду именно воздействие достигнутых результатов на практическую деятельность. Подкрепление обращается не на личные качества человека, а на его достижения. К примеру, менеджер может строить свое обращение к подчиненному следующим образом: «В течение прошлого года вы замечательно освоили вопросы предварительной подготовки к выполнению работы, но в последующем можно уделить больше внимания точности в реализации намеченного и лучше распределять работу во времени». Используя положительное или отрицательное воздействие на подчиненных не следует забывать, что за определенный период времени реально полностью воспринять только ограниченное количество информации. В этой связи целесообразно давать отдельному работнику или группе больше информации, чем может быть хорошо усвоено. Во всех случаях наиболее эффективной формой контактов с подчиненными является личное взаимодействие. Менеджер призван подумать о том, что он способен разъяснить свои мысли максимально эффективно. В беседе он может эффективно, естественно использовать мимику, жесты, эмоциональную окраску речи и даже различные наглядные пособия. Беседа по личным вопросам и обратная связь выступают действенными способами мотивации. Вместе с тем индивидуальное подкрепление нужно применять соответственно ситуации, в нужный момент, иначе и положительное подкрепление может быть сведено на нет, а по своему воздействию даже превратится в отрицательное.

Важно стремиться к тому, чтобы использование отрицательного подкрепления было максимально мотивировано. Оно всегда должно иметь четкие основания и применяться в конструктивном духе. В первую очередь это касается материальных наказаний. Штрафы — далеко не лучший инструмент побужде-

ния к плодотворной работе. В то же время без них не обходится ни одно предприятие. Важно придерживаться установленных правил.

Еще одно обстоятельство. Чем раньше понесет сотрудник наказание за плохую работу, тем оно будет действеннее. Столь же правильно и обратное: чем быстрее награждение за успешный труд, тем эффективнее оно воспринимается, тем больше пользы. Конечно, порой приходится мириться с отсроченной оценкой результатов работы (например, вычетами из зарплаты). Однако информировать провинившихся сотрудников о штрафе следует незамедлительно.

Если менеджер наказывает своего подчиненного, он призван быть с ним выдержанным и предельно вежливым. Важно четко объяснить, в чем конкретно его вина. Прежде чем ругать, его следует за что-то похвалить, например, оценив его деловые качества, однако в конкретной ситуации он подвел компанию и поэтому наказание заслужено и неизбежно. Вести подобный разговор нужно, естественно, без посторонних, коллектив же следует поставить в известность о свершившемся, не разглашая сумму штрафа.

Размер штрафа за конкретные проступки, как правило, не должен фиксироваться. Когда он колеблется, имеет верхний и нижний пределы это эффективнее. За проступок, совершенный впервые, сотрудника обычно штрафуют по минимуму, а максимальный штраф получает наиболее злостный нарушитель. Налагая взыскание за невыполнение работы в установленный срок, нужно назначить новый срок выполнения работы и проконтролировать исполнение. Цель менеджера — добиться того, чтобы сотрудники выполняли работу тщательно и в срок.

В стимулировании бывают разные неординарные ситуации. Как, например, поступить с сотрудником, который опоздал с отчетом, но подготовил его отлично и представленные выводы оказались очень важны для компании? Что правильнее: штрафовать его за срыв сроков или премировать за качество проделанной ра-

боты? Отрицательное воздействие в данном случае видимо использовать наравне с положительным, но чтобы в результате от обратной связи осталось в целом благоприятное впечатление и побуждение к активным действиям на будущее. Вместе с тем данные оценки следует развести во времени. Штраф налагается раньше, чем определяется премия за качество выполненной работы. Если полезный эффект от проделанной работы многократно превышает потери от задержки в предоставлении отчета, соотношение сумм премии и штрафа должно этому соответствовать. Система штрафов эффективна лишь тогда, когда она дополняется системой премий. Размер эффективного штрафа не должен превышать 30% от реального дохода сотрудника. Минимальная граница более подвижна, но порог чувствительности премии следует учитывать. Разумеется, сотрудники должны быть заранее поставлены в известность, какие проступки могут повлечь за собой конкретные материальные взыскания.

В завершение раздела приведем основные критерии мотивирующей организации труда:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего, теми, кто требует действий от других;

- 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;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

- 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;

- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

— в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

— хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

— сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

— 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;

— самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

— сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

— всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

— сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда;

— каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

II. МОТИВЫ ТРУДА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Любая деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то добиться, либо чего-то избежать. Мотивированная деятельность — это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов. В такого рода деятельности работник сам определяет форму и меру своих действий, в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда — стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена (издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия).

Мотивы труда появляются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работника. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Все мотивы деятельности людей обычно подразделяются на экономические и неэкономические. Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Последние могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (скажем, дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если же получение искомого блага не связано с особыми личными усилиями, либо если данное благо наоборот трудно получить, т.е. требуются особые усилия, мотив труда чаще всего не появляется. И в том, и в другом случае работник остается пассивным. При частом повторении подобных ситуаций возникает «феномен беспомощности», исключающий трудовую активность.

Мотив труда появляется лишь тогда, когда труд, работа являются если не единственным, то по крайней мере основной предпосылкой получения блага.

Когда критерием в распределительных отношениях выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то возникают мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые уже не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как им реально получить при посредстве других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с различными издержками и имеет свою цену. Трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил труженика. Высокая интенсивность труда способна отталкивать работников, если нет необходимых усло-

вий для восстановления работоспособности. Неудовлетворительная организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, проблемы в социально-бытовой сфере порой обуславливают такую стратегию трудового поведения, когда работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема слишком высокая «цена» интенсивного труда.

Вместе с тем реальна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов тратить свое здоровье ради получения дополнительных благ (надбавок, льгот, связанных со сложными условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п.).

Сознательно оценивая возможные варианты своего поведения, труженики стараются выбрать оптимальный путь достижения желаемого результата. Мощь мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в конкретном благе, чем сильнее стремление его добиться, тем активнее действует работник.

Характерной чертой мотивов труда является их нацеленность «на себя» и «на других», обусловленная характером товарного производства. Продукт труда, в качестве товара, потребительской стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей. Потребности же самого работника товар обеспечивает через свою стоимость.

Рыночная экономика в рамках механизма конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». При плановой экономике в условиях командно-административной системы происходит рассогласование подобных мотивов, поскольку в этом случае работник отдает обществу намного больше, чем сам получает за свой труд. В результате снижается качество труда, ухудшаются потребительские свойства производимой продукции.

Чем больше разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он взамен получает, тем

меньше для него значат такие важные мотивы труда, как долг перед другими людьми, перед обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям.

В его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд, что происходит особенно энергично, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

В результате падения значимости мотивов труда «для других» происходит снижение профессиональных качеств работников. Забота о повышении профессиональной квалификации уходит на второй план, поскольку потребительские свойства производимой продукции не имеют для работников особого смысла, так как не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Мотивы труда весьма разнообразны и различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд, по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ. Но во всех случаях удовлетворение потребностей обязательно связано с трудовой деятельностью.

Выделим ряд групп мотивов труда, представляющих в своей совокупности единую систему. Так, характерны мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Чем больше разнообразных потребностей удовлетворяет человек посредством своего труда, чем разнообразнее будут доступные ему блага, чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему придется за это платить, тем существеннее роль труда в его жизни, и тем, естественно, выше его трудовая активность. Следовательно, стимулами могут

служить любые блага, удовлетворяющие ключевые потребности человека, если их приобретение предполагает трудовую деятельность. Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом — об элементе управления, обладающим набором благ, необходимых работнику, и предоставляющим их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, (хозяйственного механизма), в рамках которых активная, эффективная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, превращается в необходимое условие удовлетворения важных социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна иметь свою базу в качестве которой выступает нормативный уровень трудовой деятельности. Вступление работника в систему трудовых отношений предполагает, что за соответствующее вознаграждение он должен выполнять определенные обязанности. Но в этой ситуации для стимулирования места еще нет. Характерна сфера контролируемой деятельности, где действуют мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Среди наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть частичная выплата обусловленного вознаграждения, а также разрыв трудовых отношений.

Работник призван четко представлять, какие требования к нему предъявляются, размер и формы вознаграждения, которое он получит при их неукоснительном соблюдении, и какие санкции будут применены в случае их несоблюдения. Дисциплина всегда связана с принуждениями, ограничивает свободу выбора вариантов поведения.

Вместе с тем граница между контролируемым и мотивированным поведением людей достаточно условна, поскольку работник с сильной мотивацией труда характерен самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования, относиться к ним как к собственным и естественным нормам поведения.

Стимулирование труда эффективно только тогда, когда органы управления способны добиваться и поддерживать тот уровень качества работы, за который они платят. Цель стимулирования не в том, чтобы просто побудить человека работать, а заставить его делать это лучше того, что предусмотрено трудовыми отношениями.

Мотивы труда формируются до начала профессиональной трудовой деятельности посредством усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики, а также благодаря личному участию в трудовой деятельности в рамках семьи и системы образования. В этот период закладываются основы отношения к труду как к большой ценности, формируются система ценностей самого труда и трудовые качества человека (трудолюбие, активность, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д.), приобретаются начальные трудовые навыки.

Для повышения уровня трудовой мотивации особую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей, которые придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют его образ жизни. Участие детей в производительном труде, например, само по себе на мотивацию не воздействует. Однако очень важно, какие нормы и правила трудовой жизни при этом будут реально усвоены.

В профессиональную трудовую деятельность человек вступает с уже сформированными ценностными ориентирами. Он уже хорошо осведомлен, какие свои интересы хотел бы реализовать посредством труда.

Реальная производственная среда побуждает его изменять, трансформировать ценностные ориентации.

В этот период формируется следующий практический пласт трудового сознания, обусловленный, как ценностными ориентациями личности, так и конкретными условиями профессиональной трудовой жизни.

Требования к работе обуславливают мотивацию, которая в отличие от ценностного сознания, определяющего смысл и перспективные цели трудовой деятельности, предопределяет в основном выбор путей и способов их реализации.

Мотивация труда — основа высокопроизводительной работы. В этом качестве она представляет базу и суть трудового потенциала работника, всей совокупности его свойств, воздействующих на производственную деятельность. Потенциал труда формируется из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, состояния его здоровья, уровня работоспособности, выносливости, типа нервной системы), а также личностного (мотивационного) потенциала. В единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль своего рода пускового механизма, который определяет, какие способности и в какой степени работник должен развивать и применять в процессе трудовой деятельности.

Связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно мотивация является источником трудовой деятельности личности.

Существовавшая в СССР система стимулирования трудовой активности оказалась в целом малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды хозяйство страны оказалось в кризисной ситуации.

Это случилось также из-за того, что сама система стимулирования исходила из основного принципа выгоды дешевого труда. Огромные вложения в индустрию страны стали возможными за счет минимизации оплаты труда. В результате основная масса работников государственного сектора промышленности не

удовлетворяла полностью свои потребности и стремилась поэтому к нетрудовым доходам.

Данные исследования показали, что до перехода на новые условия хозяйствования работники были способны реализовать свои возможности в содержательном труде лишь на 30—50%, а потребности в заработной плате, обеспечивающей нормальный уровень жизни, всего на 13—18%.

Выяснилось, что так называемый дешевый труд на самом деле очень дорого обходился обществу. Он оказался малопродуктивным, воспроизводил работника низкой квалификации, скромных потенций, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем увеличения производительности труда. Такой подход в корне душил инициативу, препятствовал развитию научно-технического прогресса, обуславливал низкий уровень организации и условий труда, Такое положение вело к ускоренному ухудшению здоровья, понижению работоспособности человека. Дешевый труд и связанный с ним низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой, поскольку в такой обстановке ему по сути нечего терять.

К сожалению, стремление к удешевлению труда сохранилось и в переходный к рынку период, особенно во время обострения кризиса. Ради заработка люди не щадят собственное здоровье. По данным проведенных исследований, работники, получающие надбавки или льготы за неблагоприятные условия труда, хотя и сознают всю их опасность для здоровья, не стремятся, тем не менее, к их улучшению, предпочитая приобретение за это различных компенсаций.

Можно констатировать, что трудовое сознание сегодня характеризуется отчуждением труда, причем, прежде всего, — в общественном производстве. Это обуславливается следующим:

— труд в общественном производстве в современных российских условиях далеко не всегда способен обеспечить нормальный уровень жизни. Это связано с

размерами заработков, которые не позволяют приблизиться к рациональным нормам потребления;

— сохраняется в целом низкий уровень трудовой и производственной дисциплины, что предопределяет низкое качество продукции, высокий травматизм, безответственное отношение к труду;

— ограничения мотивов поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически лишают их возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

— многие руководители, менеджеры нередко ориентируются по-прежнему на исполнительного и безотказного работника вместо того, чтобы делать ставку на высокопрофессиональных и инициативных специалистов;

— как правило, отсутствует эффективная система стимулов труда поскольку в оплате работы процветает уравнительность, размеры заработков мало зависят от личного трудового вклада работника в результат деятельности всего коллектива;

— сохраняющаяся внутренняя противоречивость системы заработной платы препятствует должной связи между размером заработка и содержательностью труда. Стимулируется в первую очередь закрепление работников на местах с малопривлекательным (монотонным, тяжелым, с вредными условиями и т.д.) трудом. В результате нередко оплата труда на такой обстановке выше, нежели на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда характерной стала трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть социально значимой ценностью.

Падение имиджа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не располагая реальными возможностями приобретения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает уменьшить уровень собственных

притязаний, ограничить свои потребности. Трудовая пассивность сочетается в этих условиях с потребительской пассивностью, что делает работника маловосприимчивым к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение у многих интереса к повышению квалификации. В структуре жизненных ценностей учеба и творчество стали у многих утрачивать свои позиции из-за того, что подобные качества в условиях безработицы все чаще остаются невостребованными.

Снижение интереса к повышению профессионального мастерства является одной из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий к рынку, хотя по логике вещей следовало бы ожидать обратного. При этом на фоне инфляции быстро усиливаются требования к размеру заработка.

Общественная атмосфера, в которой активизация работников все больше связывается с материальной и имущественной заинтересованностью, только формируется. В конце концов это — норма жизни, чтобы размер доходов зависел от эффективности труда. Однако в условиях самостоятельности предприятий в определении цен на свои товары и услуги большинство повышает цены без существенного улучшения потребительских свойств товаров. В отдельных случаях заработки работников стали расти при сохранении невысокого уровня организации и условий труда, низкой технологии производства, характерной трудовой пассивности.

Заметим, что у многих работников повысилась неудовлетворенность трудом даже на фоне повышения заработной платы, поскольку усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Сейчас резко вырос удельный вес работников, полагающих, что оплата их труда несправедлива, как по отношению к своему трудовому вкладу, так и по отношению к оплате других работников. При общем росте зарплаток стимулирующая функция оплаты труда снизилась, т.е. снизилась материальная заинтересованность в повышении эффективности труда.

Пока далеко не всегда заработная плата хорошего работника выше заработка нерадивого. Негативным последствием недостатков существующей системы материального стимулирования является то, что неощущаются развитие и полнокровное применение способностей работника. Исследования показали, что полностью реализует свои способности в трудовой деятельности только около четверти работников, что свидетельствует о наличии крупных неиспользуемых резервов повышения уровня и результатов труда.

Переход предприятий на принципиально новые формы хозяйствования вызвал появление проблем в области оплаты труда, в то время как для стабилизации экономики, упрочения хозяйственного положения предприятий необходимо объединение усилий в поиске путей повышения эффективности производства. В процессе введения рыночных подходов в оплате труда и перевода предприятий на полное или частичное владение собственностью в организации оплаты труда еще, как правило, не реализована ее главная функция — стимулирование работника к творческому труду. Обновление механизма стимулирования, которое кое-где происходит на предприятиях, как правило, не доводится до каждого конкретного работника.

Условия, в которые сейчас поставлен российский работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, существенно повысить свой заработок. Это обусловлено сохранением ранее сложившихся принципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированности квалификации, работы, профессиональной типизации, технологической заданности, что противоречит самому смыслу рынка, требующего во имя роста эффективности усиления стимулирования для раскрытия и полного использования творческих способностей людей, прежде всего, в сферах деятельности, определяющих внедрение научно-технических достижений, прогрессивных экономических преобразований. Не преодолен еще стереотип иждивенческого экономиче-

ского мышления, основа которого отнюдь не поиск новых путей зарабатывания коллективом средств, а выявление способов распределения ресурсов, имеющих в их распоряжении.

Следовательно, состояние трудовой мотивации сегодня характерно следующими признаками:

- общей трудовой пассивностью;
- низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста;
- определением социального статуса личности в большой степени по нетрудовым критериям;
- желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с невысокой интенсивностью труда. Такое состояние трудовой мотивации выражает кризис труда.

Получившая широкое распространение трудовая пассивность на государственных предприятиях обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного еще в условиях командно-административной экономики и пока поддерживаемого сохраняющимися социальными институтами (идеологией, культурой, моралью). Развитие трудовой активности столь необходимой в условиях рынка предполагает снятие тормозов, которые подавляют инициативу и предприимчивость людей. Пора отказаться от работника хотя и исполнительного, ориентированного на коллективную ответственность, но тяготеющего к консервативным формам трудовой деятельности, не связывающего социальный статус с собственными достижениями в труде. Низкая продуктивность, неразвитое подсознание, ориентация на «справедливого» начальника, который обеспечит ему необходимые блага при условии беспрекословного послушания, — это рудименты прошлого, когда ответственность за собственное благосостояние перекладывалась на «верх».

Для эффективно функционирующей переходной к рынку экономики нужен иной тип работника: ориен-

тированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, принимающего на себя всю ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, хорошо знающего свои права и обязанности, рассчитывающего, прежде всего, на собственные силы. Именно такой работник стремится к, повышению своей квалификации, поскольку именно с ней связывает свои возможности в труде. Он является обязательным и добросовестным, способен к целенаправленной инновационной деятельности.

Для развития трудовой активности необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник — общество», которая практически не изменилась с переходом на новые условия хозяйствования. Формирование и развитие экономической мотивации, на которую возлагается столько надежд, связаны с ориентацией работников на реализацию экономических интересов вне сферы деятельности в общественном производстве. Переход к новым формам собственности при деформированное трудовой мотивации, трудовой активности добавить не способен и отношения к труду не изменит. Пока экономическая самостоятельность трудовых коллективов используется для реализации собственных потребностей в основном в оплате труда.

Следует далее отметить, что тормозит трудовую активность людей узость зоны мотивированного поведения. Пороком действующей системы стимулирования является ее ориентир на закрепление работника за рабочим местом. Стремление сократить текучесть кадров находится в противоречие с трудовой активностью. Так, зависимость стимулов от стажа работы на предприятии ориентирует на спокойную трудовую деятельность на уровне средних величин, обреченную на застойные явления в производстве.

Кабальная зависимость от своего предприятия стала источником социальной напряженности. Так, среди требований бастующих шахтеров Воркуты одно из основных занимала «отмена крепостного права» (северные надбавки не сохранялись при переходе с одного предприятия на другое).

Экономические и юридические узы, привязывающие человека к рабочему месту пока в госсекторе присутствуют. К ним можно отнести зависимость оплаты и пенсии от стажа работы на одном месте, зависимость получения бытовых благ не столько от качества работы, сколько от отработанного на данном предприятии срока.

Для развития трудовой активности необходима правовая основа отношений руководителя и исполнителя, при которой работнику предоставляется право самостоятельно избирать линию трудового поведения в границах установленных правовых норм.

Использование правовых методов управления в сфере труда основано на четком распределении прав и ответственности, являются необходимым условием защищенности работника от произвола как администрации, так и коллектива, а также служит более четкому разграничению зон контролируемого и мотивированного поведения.

Особую значимость укрепление правовой основы трудовых отношений приобретает при расширении экономической самостоятельности предприятий. В условиях административно-командной экономики положение предприятия зависит от его отношений с вышестоящим органом, устанавливающим ему плановые задания, фонды, нормативы отчислений и т.п. Иное дело в условиях рыночной экономики. Здесь противоречие интересов руководителей и исполнителей обостряется. И именно через его разрешение обеспечивается повышение эффективности труда. Правовая основа трудовых отношений в этой ситуации гарантирует, что формы разрешения подобных противоречий будут носить интеллигентный характер.

Гуманизация труда в условиях рыночных отношений должна служить и система социальных гарантий. Государство призвано гарантировать работнику:

— минимум заработной платы при адекватной мере труда;

— справедливость оплаты, основанную на дифференциации зарплаток по критерию трудового вклада;

— равные возможности реализации на потребительском рынке заработанных денег;

— определенный уровень качества трудовой жизни.

Успех рыночной реформы во многом определяется тем, насколько точно было изучено реальное состояние дел в области, которая стала объектом преобразований. Экономическая реформа означает введение таких условий хозяйствования, при которых трудящиеся получают реальную возможность распоряжаться результатами своего труда. Но необходимо, чтобы эти инновации были адекватно восприняты людьми, привели к усилению их интереса к результатам трудовой деятельности, способствовали активизации трудовой мотивации.

С переходом на рыночные условия хозяйствования связывается и то, что размер заработков работника определяется его личным трудовым вкладом в результат коллективного труда.

Характерно также усиление дифференциации в оплате труда, в обусловленной его сложностью и качеством, совершенствование потребительских свойств выпускаемой продукции. Происходит постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд или вредные санитарно-гигиенические условия, поскольку подобные компенсации не только консервируют не лучшие условия труда, но и ограничивают мотивирующую функцию оплаты. Имеет далее место расширение стимулирующей зоны оплаты труда за счет обеспечения оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы максимального заработка, отражающего качественные различия в уровне благосостояния работников с разным трудовым вкладом. Наконец происходит трансформация функций и роли премиальных систем. Пока они плохо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще всего как санкции за невыполнение каких-то поручений руководства, но не в качестве стимула.

Стимулирование трудовой активности предполагает обеспечение оптимального соотношения рабочего и свободного времени, труда и отдыха. Форсирование экономической мотивации ведет к росту интенсивности труда и продолжительности рабочего времени (сверхурочные работы). Поэтому немало работников трудится хронически уставая, испытывая постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

Бурное развитие товарно-денежных отношений, разгосударствление собственности совершенно иначе ставят проблему соотношения функций государства и предприятий в области труда. Государство призвано контролировать условия труда на производстве, чтобы техническая реконструкция повышала производительность труда и, в то же время формировала благоприятную среду для усиления трудовой активности работников, ориентируя их на инновационную деятельность (такие работники продуктивны, инициативны и социально активны).

Очень важным фактором контроля за качеством труда становится обеспечение непрерывности процесса повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров. Государство способно принять на себя обеспечение стимулирования творческого и высококвалифицированного труда на принадлежащих ему предприятиях.

Государство может также влиять на преодоление кризиса в области труда посредством пропаганды передового отечественного и зарубежного опыта формирования культуры труда и производства. Здесь можно эффективно использовать совместные предприятия как школы культуры труда.

В ряду первоочередных и переориентация служб социального развития регионов и предприятий с чисто социально-бытовых проблем на проблемы качества трудовой жизни.

Выход из кризисной ситуации в сфере труда сопровождается дестабилизацией трудовых отношений, так как при этом затрагиваются жизненные интересы многих групп работников. Противодействие иннова-

циям исходит не только от работников, занятых примитивным трудом, но и от высококвалифицированных специалистов устаревающих профессий. Последним будет психологически весьма сложно существовать в обстановке, когда результат зависит не только от имеющихся навыков, но и от способности и желания повышать квалификацию, когда уровень благосостояния определяется мерой собственной ответственности за свою судьбу. Переход к новым технологиям в развитых странах сопровождался серьезными социальными последствиями, обусловленными безработицей, увеличением интенсивности и нервно-психологической напряженности труда. Этого не избежать и в России.

В условиях демократизации политической жизни дестабилизация трудовых отношений будет иметь тяжкие последствия, если не будут приняты превентивные меры со стороны государства. При этом важное значение имеет контроль за состоянием общественного мнения, позволяющий прогнозировать стихийное поведение масс.

Качественно новое состояние экономики может быть достигнуто только через преодоление кризиса труда, что, в свою очередь возможно лишь посредством усиления мотивации персонала.

Предпосылкой создания комплексной системы мотивации труда, становятся «очеловечивание» хозяйства, преодоление экономического детерминизма, осознание всей выдающейся роли мотивационных механизмов в современном обществе. Разработка и совершенствование комплексной системы мотивов и стимулов к труду из области теоретических изысканий все больше переходят в практическую плоскость в условиях возникающей конкуренции.

Остановимся подробнее на роли стимулирования в механизме регулирования трудового поведения людей.

Стимулирование выступает одним из процессов управления, который в узком смысле может быть рассмотрен как процесс распределения благ между объектами управления в соответствии с показанными ими результатами деятельности. Все внешние побуждения

и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда, в той или иной степени могли бы быть названы стимулами в широком смысле. Однако в отличие от других элементов трудовой ситуации — приказов, указаний, распоряжений, ценностей и норм, непосредственно воздействующих на работника, — особенностью собственно стимулирования является опосредованный характер воздействия.

Процесс стимулирования — такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, интересы, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренних характеристик личности. Стимулирование реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающих человека действовать определенным образом. Подобная ситуация включает в себя условия деятельности, непосредственно ее определяющие: размер заработной платы, условия, организацию труда, его содержание и др. Опосредованно влияют на труд элементы социальной инфраструктуры: жилищно-бытовые условия, местожительство. В то же время не всякая внешняя ситуация активизирует деятельность людей, а только та, которая становится лично значимой для человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае и возникает заинтересованность.

При всех многообразных стимулах человек выбирает форму поведения, отвечающую его сегодняшним запросам, потребностям, интересам, ценностям, т.е. процесс стимулирования включает в себя не только создание внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутренней сущности работника. Вместе с внешней стимулирующей ситуацией внутренняя формирует непосредственный мотив действия.

Особенность стимулирования заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал. Деятельность работника направлена на получение от предприятий определен-

ных социально значимых благ, а функционирование предприятия основано на том вкладе, который вносит в него работник.

Таким образом, в широком смысле стимулирование, рассматриваемое как особый вид взаимодействия работника и предприятия, является обменом деятельностью. Стимулирование может быть основано на прямом (гарантированном и эквивалентном) и опосредованном (негарантированном и неэквивалентном) обмене. И в том, и в другом случае стимулирование труда — всегда ситуация личного выбора стратегии и тактики поведения в сфере труда, которая предполагает определенную свободу поведения человека.

Для более обстоятельного выявления места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения нужно определить его функции по отношению к этому поведению. Можно выделить экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции стимулирования труда.

Экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой. Эта функция предполагает совершенствование распределительных отношений. Одна из актуальных проблем более полной реализации данной функции — дифференциация заработной платы в зависимости от реальных различий в труде, в его результатах.

Смысл социальной функции стимулирования труда состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда. Стимулирование труда через дифференциацию доходов оказывает влияние на социальную структуру общества и хозяйственных единиц.

Социально-психологическая функция стимулирования заключается в том воздействии, которое оказы-

вает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятие его как важнейшей общественной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования, отражающей «вклад» стимулирования в формирование трудовой морали.

Стимулирование труда, как способ управления, предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения.

В России в настоящее время создан фетиш денег, особенно наличных. Это требует особого рассмотрения.

Значение денег в экономике любой страны никто отрицать не станет. Еще в Древнем Риме говорили, что «только деньги приводят все в этом мире в движение». Жизнь без денег, которые являются непосредственным элементом нашего бытия, просто невысказана. Все попытки в прошлом перейти к нерыночному типу хозяйствования показали свою несостоятельность и явили собой хороший урок для остальных стран.

Рынок невозможен без денег, а рынок существовал всегда, даже при административно-командной системе. Деньги определяют как благополучие отдельного человека, так и процветание любой экономической системы в целом.

О подлинном значении денег свидетельствует мудрость явившегося к пушкинскому Альберу средневекового олигарха. «Проклятый жид, почтенный Соломон» объяснял пылкому молодому человеку, что:

«Деньги

Всегда, во всякий возраст

нам пригодны;

Но юноша в них ищет слуг

проворных

венного разделения труда, обмена, товарного производства и выявили, что постепенно из общей массы товаров широкого потребления выделился один, который стал выполнять роль денег и получил специальное назначение в товарно-денежных отношениях как всеобщего товарного эквивалента (способность обмениваться на любой другой товар по желанию покупателя и продавца). Следовательно, второе определение:

деньги — особого рода товар, который выполняет функцию всеобщего эквивалента.

Современные экономисты выдвигают идею, согласно которой сущность денег вытекает из их функций. Сошлемся на мнение известного экономиста Хикса, который сформулировал:

«Деньги — это то, что используется как деньги». Различают пять основных функций денег:

- меры стоимости;
- средства обращения;
- средства образования сокровищ, накоплений и сбережений;
- средства платежа;
- мировых денег.

В России сегодня использование денег специфично. Деньги — это мера труда, а у нас они используются в основном только как финансовый инструмент. У нас нет товарно-денежных отношений, на которых и держится рыночная экономика. Экономическая деятельность сведена к финансовым спекуляциям.

Деньги — наиболее очевидный инструмент, используя который организация способна вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений.

Сторонники этих теорий утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что награждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность труда должны быть тесно связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе лежит посылка, по которой полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал.

Сегодня многие управленцы пытаются решить проблему мотивации персонала исключительно за счет денежного фактора. Но практика подтверждает, что мотивация с помощью не продолжительна. Прежде всего, это имеет место потому, что заработная плата, которая является сегодня для данного конкретного работника приемлемой и даже большой, завтра может для него же стать маленькой и казаться неадекватной затраченным усилиям.

Деньги, как мотиватор, заслуживают особого внимания у нас потому, что много людей считают их средством удовлетворения потребностей с абсолютным мотивационным потенциалом. Нужно помнить, что деньги сами по себе не имеют внутренней ценности. Каждый менеджер обязан помнить несколько правил использования денег в качестве мотиватора.

— Желанием получить деньги можно мотивировать (в определенное время) почти каждого человека.

— Деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека.

— Людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, сколько денежное вознаграждение в сравнении с другими людьми.

— Существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег. В таких случаях менеджер должен искать более подходящие пути удовлетворения потребностей.

В условиях значительного объема незанятой рабочей силы, резкого обострения конкуренции на рынке труда существенно усиливается роль получения рабо-

чего места в качестве фактора мотивации трудовой деятельности. Этот фактор в условиях кризиса приобретает особое значение.

Как известно, для зрелой рыночной экономики характерно наличие рынков: товаров, услуг, капиталов и рабочей силы. Все они тесно взаимосвязаны между собой. В России рынок труда занимает специфическое положение в системе рыночных отношений. Его формирование имеет не только важное экономическое, но и большое социально-политическое значение.

У нас из всех перемен, связанных с переходом к рыночной экономике те, которые касаются рынка рабочей силы и занятости, являются самыми болезненными. Рост безработицы всегда и везде вызывает политическое и социальное напряжение. Оно многократно усиливается в нашей стране с ее спецификой в размещении производства, региональными особенностями, сложившимся менталитетом. По имеющимся прогнозам кризис занятости будет продолжаться еще в течение нескольких лет, в результате чего возникнут разнообразные социально-экономические диспропорции, в том числе резкие региональные различия в динамике занятости, усиление стратификации (расслоения) и сегментации (обособления различных слоев) рынка рабочей силы, а также его маргинализация — обратимый переход части трудоспособного населения в слой люмпенов.

Усиление кризисных явлений в экономике привело к тому, что доля населения, живущего за чертой бедности, значительно возросла. Какими бы ни были критерии оценки масштабов нищеты, она во все большей степени связана, с характером занятости и динамикой рынка рабочей силы.

Практика зарубежных стран со зрелой рыночной экономикой свидетельствует о том, что нет легких способов решения проблем рынка рабочей силы, нет здесь общих рецептов и постоянно действующих средств. В разных странах они меняются в зависимости от особенностей социально-экономического и политического устройства, от ситуации в экономике.

С точки зрения ряда экономистов такие явления, как безработица и наличие незанятых мест, не могут быть устойчивыми, они подвергаются коррекции со стороны рыночных механизмов в направлении восстановления полной занятости, если а рынке рабочей силы не присутствуют внеконкурентные факторы (деятельность государства, профсоюзов и корпораций).

С развитием капитализма в его современной стадии усложнились экономические связи и хозяйственные отношения. Претерпел существенные изменения и рынок рабочей силы. Понятие условие найма стало включать в себя не только заработную плату и рабочее время, но и гарантии занятости, оплаченное, но не отработанное время, социальные выплаты и т.д. Изменилось отношение к рабочей силе у предпринимателей.

Развитие современного производства предъявило повышенные требования к качеству рабочей силы: квалификации, профессиональной и общеобразовательной подготовке, творческому отношению к труду, высокому качеству работы.

Переподготовка кадров в связи с техническим прогрессом, непрерывное образование определили политику закрепления кадров, их стабилизации. Сокращение потребности в рабочей силе в определенные периоды, ранее приводившие к росту безработицы, стало в известной мере регулируемым процессом, встроенным в рыночный механизм. Этому способствовали не только социально-экономические, но и политические факторы.

Рынок рабочей силы сложился как система общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между участвующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством. Эти отношения между субъектами включают в себя взаимодействия на всех стадиях их совместного функционирования, во всех ситуациях, возникающих в экономиче-

ской системе (в том числе и в ситуации безработицы, спада производства, закрытия предприятия и т.д.).

При переходе к рыночной экономике и разнообразным формам собственности появляется наемный труд. Кардинальные изменения в формах собственности начались у нас лишь в последние годы. Новая хозяйственная структура, которая будет сформирована в результате перехода к рыночной экономике, не может приравняться к частно-хозяйственной структуре царской России, ни тем более современных капиталистических стран. Основным собственником средств производства является государство. В нашем обществе в условиях многоукладности экономики частная собственность не стала ведущей. Конкретное рабочее место больше никому не гарантируется. Форма найма труда ощутимо затрагивает ныне интересы миллионов людей.

В рыночной экономике рабочая сила обращается как товар и в этом отношении сходна с другими ресурсами. Признание товарной природы рабочей силы затрагивает еще один важный вопрос — об ее эксплуатации.

Эксплуатация обусловлена механизмом присвоения результатов труда, основанном на всем комплексе отношений собственности. В ряде капиталистических стран многие фирмы прилагают усилия к тому, чтобы их работники полноценно отдыхали. Развитая техника не только интенсифицирует, но и облегчает труд. Многие государства разрабатывают и осуществляют серьезные социальные программы для обеспечения достойного образа жизни жителям своих стран. Безусловно, неравенство доходов сохраняется, часть результатов труда работников, работающих по найму, присваивается частными собственниками.

Но при этом уровень жизни всего населения растет. Следовательно, в настоящее время не преобладающая форма собственности определяет механизм эксплуатации, а система распределения, которая в свою очередь, зависит от уровня экономических и общественных отношений.

Конечно и в России в будущем наемный труд станет преобладающим с появлением множества собственников средств производства, а также конкуренции между наемными работниками за наиболее выгодное приложение рабочей силы и личной заинтересованности в повышении профессиональных знаний. Однако, проводимые реформы в России пока не способствуют формированию экономически и социально эффективного рынка труда. Сами трудящиеся, испытывающие на себе негативные последствия переходного периода, во многом не готовы к появлению такого рынка рабочей силы.

Существование рынка рабочей силы призвано способствовать более эффективному использованию имеющихся в обществе трудовых ресурсов. Но если еще не сложилась основа рыночной экономики — отношения частной собственности на средства производства и рабочую силу, то говорить об эффективном использовании возможностей функционирования рынка рабочей силы пока для нас бесперспективно.

Без реального функционирования рынка рабочей силы невозможна структурная перестройка российской экономики. В то же время он сам не может функционировать без взаимодействия с рынком капиталов, жилья, без решения вопросов, связанных с особенностями воспроизводства рабочей силы наемного работника в переходный к рынку период и т.д.

Происходит институциональное оформление рынка рабочей силы; создан Фонд занятости, функционируют биржи труда; активную политику проводят законодательные и исполнительные власти России, но полноценного рынка рабочей силы в России пока еще нет, зато «дыхание безработицы» ощущается все сильнее, особенно после кризиса конца 1998 года.

В чем состоит специфика российского рынка рабочей силы в период становления рыночной экономики? Масштабы российского рынка рабочей силы огромны. Численность экономически активного населения со-

ставляет около 70 млн. чел. Из них большие группы составляют женщины, лица, проживающие в сельской местности, студенты, учащиеся и пенсионеры. По данным Международной организации труда уровень безработицы в России значительно выше официальных показателей и составляет не менее 9,5% от численности населения. Тенденция такова, что общая численность безработных постепенно увеличивается. Основной «вклад» в безработицу обеспечивает спад производства. Пока количество рабочих мест увеличивается лишь в основном в госорганах и некоторых финансовых структурах, проблему безработицы решить невозможно.

Специфика рынка рабочей силы в России заключается в сочетании низкого уровня официально зарегистрированного с крупномасштабной скрытой безработицей. Причина такого высокого уровня скрытой безработицы состоит в том, что людям, как правило, невыгодно регистрироваться в качестве безработных (с уходом с номинальной работы человек лишается многих льгот). Кроме того, многие предприятия сокращают рабочую неделю, количество вакантных мест, увеличивают вынужденные отпуска. Государство сдерживает массовое высвобождение рабочей силы, проводя соответствующую политику. В результате безработицу как бы «загнали внутрь хозяйственного организма».

Следовательно, уровень безработицы в России будет определяться не только динамикой производства, но и темпами превращения скрытой безработицы в открытую, к чему вынуждают вводимые рыночные механизмы. Формирование рынка рабочей силы и динамика занятости в России в обозримой перспективе будут испытывать на себе непосредственное воздействие структурной трансформации экономики. При этом структурный фактор будет действовать двояко: с одной стороны, в направлении высвобождения рабочей силы (это прежде всего, армия и предприятия ВПК, не сумевшие переключиться в условиях конверсии на выпуск высокотехнологической продукции граждан-

ского назначения; предприятия легкой промышленности; предприятия — банкроты; строительные организации, из которых высвобождается рабочая сила в результате свертывания инвестиционного процесса и т.д.), а с другой — создавать спрос на рабочую силу. Создание новых мест может произойти при развитии непроемчивой сферы, создании рыночной инфраструктуры, развитии малого бизнеса и т.д.

Специфика ситуации на рынке рабочей силы в России состоит и в наличии двух противоположных тенденций — сокращение инвестиций, создающих новые рабочие места, и увеличение прироста численности трудоспособного населения. Имеется российская специфика и в структуре безработицы. Наши безработные — высокообразованные. Более половины из них — это лица с высшим образованием. Следует отметить также усиление напряженности на рынке рабочей силы в нынешней ситуации благодаря действию миграционного фактора.

Общественность России живет в ожидании массовой, обвальной безработицы. Это станет реальностью без разработки и реализации целенаправленной политики занятости и регулирования размеров безработицы.

Для формирования рынка рабочей силы в России важно и то, что в различных регионах страны большинство центров занятости имеют низкую эффективность функционирования. Работа центров занятости не нацелена на формирование рынка рабочей силы. Они по сути — бюро найма рабочей силы, а не центры исследования закономерностей занятости и реализации функций по воспроизводству рабочей силы различных типов. В целом формирование рынка рабочей силы в России происходит в очень трудных условиях. Внедренные сейчас рыночные элементы хозяйствования лишь обнажают эти проблемы.

В этих условиях особое значение приобретает государственное регулирование, в рамках которого все более важное значение приобретает выбор средств регулирования занятости, соотношение процессов цен-

трализации и децентрализации в данной области. Но у правительства нет эффективной программы взаимодействия с профсоюзами и рабочим движением в России. Нет серьезного прогнозирования изменения на рынке труда. Тем не менее гибкое сочетание государственного регулирования и рыночного самоуправления, особенно в переходный период, применительно к трудовым отношениям способно обеспечивать смягчение издержек начального этапа реформирования, а с другой — организованный отход от централизованного управления к подлинно социальному партнерству государства, работодателей и профсоюзов.

Из большого спектра проблем государственного регулирования занятости и рынка рабочей силы следует выделить три его направления: регулирование развития системы рабочих мест; регулирование спроса на рабочие места; развитие системы образования и профессиональной подготовки и переподготовки кадров

Традиционной мерой по формированию спроса на рабочую силу в государственной политике занятости является развитие системы рабочих мест на основе государственного и частного инвестирования. Однако, серьезные проблемы в развитии и совершенствовании системы рабочих мест связаны сегодня с общим свертыванием инвестиционного процесса и падением производства. Значительная часть ввода новых объектов не осуществляется. Сужение возможностей формирования спроса на рабочую силу за счет создания новых рабочих мест обуславливает активизацию другого элемента — регулирование спроса населения на рабочие места.

В прерогативу государственной политики входят и инвестиции в человеческий капитал, где главной составной частью является образование. Предстоит наращивать его потенциал, совершенствовать структуру, создать в обществе обстановку признания значения образования, его востребованности.

Государственное регулирование занятости и рынка рабочей силы требует немалых затрат. При этом важ-

ное место в инструментарии государственной политики занимают меры активного регулирования, направленные на предупреждение возникновения массовой безработицы. При разработке программ занятости важно обеспечить правильное соотношение активного и пассивного регулирования, т.е. важно не просто выделить средства, но и правильно (кому и как) их отдать. Законодательное обеспечение функционирования российских рынков рабочей силы также остается проблемой, которую еще предстоит решать. Законодательство призвано обеспечить основы трудовых отношений и политики занятости для смягчения напряженности на рынке рабочей силы, борьбы с дискриминацией отдельных лиц и социальных групп, для гарантирования защиты от бедности, вызванной безработицей. Политику на рынке рабочей силы важно направить на усиление гибкости поведения и личной ответственности каждого занятого, изменение структуры труда соответственно потребностям рынка и долгосрочным экономическим целям регионов и национальной экономики в целом. Практика подсказывает также необходимость предусмотреть меры по обеспечению занятости выпускников школ и инвалидов, трудоустройству пожилых работников, длительно безработных, женщин, имеющих детей. Целесообразно поощрять новые формы занятости (временную, самостоятельную занятость мелких собственников); мелкий бизнес.

Политика на рынке рабочей силы должна быть направлена на решение ключевой проблемы — сглаживание негативных социальных последствий массового высвобождения работников в процессе активной фазы структурной перестройки в политике занятости с тем, чтобы с одной стороны, не допустить массовой безработицы, с другой — не препятствовать высвобождению персонала в связи со структурной перестройкой экономики.

Все изменения на российском рынке рабочей силы должны тщательно отслеживаться и складываться в систему, с тем, чтобы иметь реалистичную картину

нынешних и предполагаемых тенденций развития этого рынка, что позволит определить наиболее эффективную политику и направление государственного регулирования рынка рабочей силы. Пока же безработица, инфляция, нищета служат очень действенными стимулами к труду многих людей, стремящихся выжить в наше столь трудное время.

Кризис конца 1998 года дал мощный толчок росту числа безработных. До миллиона российских граждан потеряли свои рабочие места. Резко свернул свои хозяйственные обороты и сократил свое пребывание на рынке малый бизнес. Теряют работу и те, кто менее всего этого ожидал. Сошлемся, в частности, на недавно наиболее привилегированных — финансистов. В Москве, самом населенном финансистами городе России, бывшие служащие банков и страховых компаний составляют от четверти до трети всех безработных. К концу 1998 года на улице оказались 40 тысяч работников российских банков. Вероятность, что им удастся найти работу по специальности, ничтожна. Почти все рекрутинговые агентства завалены резюме финансовых специалистов. Они уже просто перестали принимать у них заявки. Шансы остались лишь у банковских специалистов высшего звена, но как раз с ними банки, даже находящиеся в самом бедственном положении, расставаться не спешат. Сокращению в основном подлежат средние и низшие позиции в штатном расписании. Помимо операционистов, консультантов, экономистов банки расстаются также с обслуживающим персоналом.

Среди менеджеров сокращения затрагивают в основном среднее управленческое звено. Высших менеджеров рекрутеры, несмотря на кризис и массовые увольнения, по-прежнему ищут сами. Заявки от «средних» управленцев превышают потребность в подобных специалистах в несколько раз. Лишь очень небольшое число банков набирает новых сотрудников. Как правило, это малоизвестные кредитные учреждения, которые заинтересованы в привлечении специа-

листов по работе с клиентами, способных привести на новое место работы и своих прежних клиентов.

Вакансий в банковской сфере немного, поэтому конкурс огромен. В среднем, на каждое свободное место в банке приходится около тысячи резюме, а шансы попасть на собеседование есть только у десятка соискателей.

К сожалению подобная ситуация распространяется на работников и множества других специальностей. Обладание работой становится все более сильным мотиватором.

III. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет выявить точно, что же побуждает человека к труду. Но исследование поведения человека в труде дает общие подходы к мотивации и позволяет создавать конкретные модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Существуют различные теории мотивации. Развитие их носило эволюционный, а не революционный характер. Эти теоретические построения используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Главное здесь — в выявлении потребностей работника. Психологи утверждают, что человек испытывает потребность в ситуации, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток в чем-то. Конкретный период в определенное время может и не иметь потребности (т.е. сознательного ее ощущения). Но имеются определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. До сих пор не разработано ни одной общепринятой идентификации потребностей. Большинство исследователей соглашается, однако, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности по своей природе физиологические и, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, дышать, спать, и т.д.

Вторичные потребности по своей природе имеют психологический характер. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные осознаются с жизненным опытом. Поскольку люди имеют

различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей мере, чем первичные.

Потребности, как известно, нельзя наблюдать или измерять непосредственно. Об их существовании судят по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда человеком ощущается потребность, она пробуждает в нем состояние нацеленности, устремленности. Побуждение проявляется как ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет конкретную направленность. На лицо поведенческое проявление потребности, которое концентрируется на достижении цели. Последнее представляется как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает подобной цели, он ощущает свою потребность удовлетворенной. Однако нередко это удовлетворение является неполным. Бывает и частично удовлетворенная или совсем неудовлетворенная потребность. Например, если ощущается потребность в сложной работе, это может ориентировать человека на достижение цели в виде получения рабочего места, ее обеспечивающего. Получив такое место, реально выяснить, что работа на деле не столь сложная, как предполагалось. Это способно ориентировать на работу с меньшим усердием или на поиск другого места, где потребность будет удовлетворена полностью. Приведем такую схему:



Степень удовлетворения, обретенная человеком при достижении поставленной цели, воздействует на его поведение в сходных обстоятельствах в последующем. Обычно люди хотят повторить ту линию поведения, которая ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, что связывается у них с недостаточным удовлетворением. Если решение поставленной задачи ведет к обеспечению потребности в содержательной работе, то личность будет ориентироваться и в будущем действовать аналогично.

В связи с тем, что потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, менеджеры призваны обеспечивать такие ситуации, которые позволяли бы людям осознавать, что они способны удовлетворять свои потребности посредством такого своего поведения, которое ведет к достижению целей организации.

Вместе с тем, нельзя не констатировать, что далеко не все работники испытывают потребность в собственных достижениях и стремление к независимости. Характеры людей весьма различны. Существует колоссальное количество самых разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по мнению людей приводят к удовлетворению их потребностей, а также разных типов поведения для достижения указанных целей. Считается, что структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Поэтому между людьми имеется множество различий в отношении потребностей, которые для них существенно важны. Имеется множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Так, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником подразделения. Удовлетворить же аналогичную потребность другого можно, признав лучшим фасон его одежды, когда коллеги отметят, что он одевается лучше других в коллективе.

Конкретный способ, посредством которого человек удовлетворяет свою конкретную потребность, выявля-

ется им методом проб и ошибок, исходя из жизненного опыта. Опытным путем определяется, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и тогда человек стремится именно к ним, избегая других ситуаций.

Создание рабочих мест с более сложными задачами и с повышенной ответственностью обеспечивает благоприятный мотивационный эффект для многих работников, но не для всех. Нужно всегда учитывать элемент случайности. Следовательно, для конкретной мотивации нет одного оптимального способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неприемлемым для других. К тому же взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных сотрудников, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии или организации усугубляют сложность мотивации.

В рамках анализа мотивации нельзя не упомянуть о применении различных вознаграждений для побуждения людей к эффективной трудовой деятельности. При анализе мотивации термин «вознаграждение» имеет широкий смысл, не ассоциируясь только с деньгами или каким-то удовольствием. Вознаграждение — все то, что человек считает для себя ценным. В то же время нельзя не учитывать, что понятие «ценность» у разных людей трактуется весьма специфично, почему различна и оценка вознаграждения и его относительная ценность.

В практике своей работы менеджер сталкивается с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение обеспечивает сама работа, чувство достижения высокого результата, содержательности и значимости выполняемой трудовой деятельности, самоуважения. Дружба — «роскошь человеческого общения», появляющаяся в процессе работы, многими (и справедливо) оцениваются в качестве внутреннего вознаграждения. Самый элементарный способ обеспечения внутреннего вознаграждения

— создание благоприятных условий для работы и точная, конкретная постановка задач. Фирма «Вольво», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из своих заводов, заменила их сборочными бригадами, с целью увеличения внутреннего вознаграждения рабочих.

Внешние вознаграждения — иной их тип. Такое вознаграждение обеспечивается организацией. В рамках внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (например, личный кабинет), похвалы, признание, дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата фирмой некоторых расходов и страховки сотрудника).

Для определения, как и в каких соотношениях целесообразно использовать внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, менеджмент обязан определить характер потребностей своих работников.

Современные концепции мотивации характерны двумя основными направлениями. Содержательная концепция мотивации, по которой внутренние побуждения человека (именуемые потребностями) побуждают его действовать определенным образом, и процессуальная концепция мотивации, основывающаяся на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности и образованием, опытом и внешним поведением.

Содержательная концепция мотивации базируется на осознании первичных и вторичных потребностей человека, которые служат мотивом его действий. Человек хочет удовлетворить свои потребности, и, если менеджер обеспечивает условия для реализации его потребностей, то тем самым он мотивирует деятельность работника определенным образом, в зависимости от того, каковы условия и насколько они согласуются с потребностями человека. Естественно, что подобное согласование реально лишь до определенного уровня, но оно необходимо как важный элемент мотивационного менеджмента.

Для эффективной мотивации необходимо детальное знание потребностей человека (общей их структуры и индивидуальных потребностей) поскольку у каждого человека система потребностей индивидуальна. Но характер поведения человека определяется не только его потребностями, но и интересами, которые отнюдь не тождественны потребностям. Интересы отражают стремление к удовлетворению потребностей в определенной обстановке трудовой деятельности. Интересы — осознание потребностей людей и условий их удовлетворения, оценка реальной возможности удовлетворения потребностей. У человека могут быть какие-то потребности, но при этом может и не быть стремления к полному удовлетворению данных потребностей.

Менеджер призван опираться на интересы человека. Не последнюю роль в мотивационном менеджменте играет поэтому фактор ценностей. Каждый человек имеет свою систему ценностей, в рамках которой он оценивает вознаграждение за собственную деятельность. Отсюда, факторами мотивационного менеджмента выступают потребности, интересы, ценности. В этом не только суть концепции менеджмента, но и практическая ее значимость.

В рамках теории содержания мотивации анализируются факторы, воздействующие на мотивацию. Упор делается на анализ потребностей и их влияние на мотивацию. Изучается структура потребностей их содержание, механизм связи потребностей с мотивацией человека к трудовой деятельности, выявляется то, что внутри человека побуждает его к деятельности. Среди наиболее известных теорий мотивации этой группы первое место принадлежит теории иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу.

Абрахам Маслоу разработал концепцию иерархии потребностей, характерную следующими основными подходами:

— Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

— Люди испытывают определенный набор ярко выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.

— Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.

— Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности уже не мотивируют людей.

— Если одна потребность удовлетворяется, то ее место заменяется другой неудовлетворенной потребностью. Как правило, человек ощущает одновременно целый ряд разнообразных потребностей, которые находятся между собой в комплексном взаимодействии.

— Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют удовлетворения в первую очередь.

— Потребности более высокого уровня активнее действуют на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.

— Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

По теории Маслоу имеют место следующие группы потребностей (см. схему).

Физиологические потребности. Это потребности в пище, воде, воздухе, жилье и т.д., т.е. потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживая свой организм в жизнеспособном состоянии. Указанные потребности обусловлены необходимостью поддержания физиологических процессов и связаны с физиологией человека. Люди, которые работают только для удовлетворения таких потребностей, слабо интересуются содержанием работы, концентрируя свое внимание на оплате, на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми нужно, чтобы уровень зарплаты обеспечивал выживание человека, а условия работы не отягощали его существование.

Иерархия потребностей по Маслоу



Потребности безопасности. Потребности такого рода обусловлены желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, иметь защиту от страха, болезней, страданий, которые способна принести человеку жизнь. Люди, в рамках потребностей этого рода, стремятся избегать тревожных ситуаций, любят соблюдать порядок, конкретные правила, точные структуры. Они оценивают свою трудовую деятельность, прежде всего, с позиций обеспечения их стабильного существования на перспективу. Для такого человека, прежде всего, важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Эти люди стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, формируя свой страховый потенциал, в том числе за счет обучения, повышения

образования. Люди с обостренной потребностью безопасности избегают риска, боятся изменений и инноваций. Для управления людьми такого рода нужна конкретная и надежная система социального страхования, четкие правила регулирования их деятельности, оплата труда выше прожиточного уровня. Не следует привлекать их к принятию рискованных решений и действиям, связанным с риском и преобразованиями.

Потребности принадлежности и причастности. Человек всегда стремится к участию в каких-то совместных действиях, жаждет дружбы, любви, хочет быть членом разных объединений людей, охотно участвует в различных общественных мероприятиях и т.п. Подобные стремления характерны для группы потребностей принадлежности и причастности. Для человека, потребности которого концентрируются на этом в работе, главное — принадлежность к коллективу, возможность установления дружеских отношений со своими коллегами. Руководство такими работниками характеризуется партнерством, для них нужно формировать условия для личного общения на работе (групповые формы организации труда, групповые мероприятия, выходящие за пределы работы, постоянные напоминания работникам о их высокой оценке коллег по работе).

Потребности признания и самоутверждения отражают стремление людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также к тому, чтобы их окружение признавало их именно таковыми и уважало за это. Люди с ярко выраженной данной потребностью добиваются положения лидера, признанного авторитета при решении возникающих проблем. Для управления такого рода людьми применяются разные формы признания их заслуг. Здесь эффективно присвоение титулов и званий, отражение в прессе их удачных действий, признание их заслуг в публичных выступлениях руководства, обеспечение различных почетных наград и т.п.

Потребности самовыражения. В указанной группе объединяются потребности, характерные стремле-

нием человека к максимальному применению своих знаний, способностей, навыков. Эти потребности больше, чем другие, носят индивидуальный характер. Речь идет о творчестве в широком смысле слова. Люди с обостренной данной потребностью открыты к контактам, созидательны и независимы. В целях лучшего управления людьми данного рода целесообразно давать им трудные, сложные задания, которые позволяют продемонстрировать и претворять в жизнь способности, предоставлять свободу выбора средств решения задач, привлекать к работе, где необходимы изобретательность и созидательность.

Теория Маслоу не раскрывает природу тех или иных потребностей. Главное в ней демонстрация того, как те или иные потребности, способные воздействовать на мотивацию человека к трудовой деятельности и как влиять на человека за счет предоставления ему возможностей удовлетворять свои потребности конкретным образом.

Хотя концепция Маслоу активно повлияла на прогресс теории и практики современного управления, в ней оказалось немало уязвимых моментов. Так, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.). Выяснилось далее, что в жизни вовсе не обязательно имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это следует из «пирамиды» Маслоу. Наконец, удовлетворение верхней группы потребностей не во всех случаях приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Практика показала, в частности, что потребность признания и самовыражения способна оказывать мобилизующее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

Можно продемонстрировать таблицу, показывающую связь разных средств мотивирования с пирамидой потребностей Маслоу.

Охарактеризуем методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте полученные подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице)
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку кадров, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые полностью бы позволили использовать и потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов, званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Формирование неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Обеспечение необходимых систем питания

Интересна также теория Альдерфера, которая основывается на посылке, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. В отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, Альдерфер полагает, что имеет место три группы потребностей:

- потребности существования;
- связи;
- роста.

В круг потребностей существования входят потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические. Группа потребностей связи корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи выражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. К данной группе можно также отнести ту часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которая связана со стремлением человека

занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые корреспондируются с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу, включая в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Все три группы потребностей расположены иерархически. Но по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности исключительно снизу вверх. Альдерфер же полагает, что движение идет в обе стороны (т.е. вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). Альдерфер считает, что при наличии неудовлетворенности потребности верхнего уровня возрастает действие потребности более низкого уровня, на что и переключается внимание человека. По Альдерферу иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, что обеспечивает обратный ход сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей является процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Данный подход существенно расширяет возможности мотивирования людей в организации. Так, когда у организации не имеется достаточных ресурсов для удовлетворения потребности человека в росте, он может переключиться на потребность связи. Организация в состоянии предоставлять ему условия для удовлетворения данной потребности, наращивая потенциал мотивирования данного человека.

Теория Альдерфера открывает для менеджеров новые варианты поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потреб-

ностей, если нет условий для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Достаточно известной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к трудовой деятельности, выступает и концепция Мак Клелланда, направленная на изучение влияния соучастия и потребности к власти. В соответствии с его идеями данные потребности (если они в достаточной мере присутствуют у человека) оказывают серьезное воздействие на его поведение, побуждая предпринимать усилия и осуществлять действия, которые приводят к удовлетворению таких потребностей. Мак Клелланд трактует эти потребности как приобретенные под воздействием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, отмечая стремление человека достигать стоящих перед ним целей более рациональным образом, чем он это было раньше. Люди с высоким уровнем потребности достижения стремятся сами ставить перед собой цели, выбирая такие задачи, которые они способны решить. Эти люди склонны к умеренно рискованным решениям и надеются на обратную связь в рамках осуществленных ими действий. Им нравится принимать решения и отвечать за их практическое воплощение. Они одержимы проблемами, которые решают, принимая на себя всю ответственность за последствия. Сотрудники, имеющие высокую потребность достижения, способны на работу, несущую в себе элементы инноваций, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Но им трудно заниматься работой, где нет осязаемого результата, наступающего быстро. Они способны с энтузиазмом решать задачи, но при этом им нужно стабильно иметь положительный результат. Заметим при этом, что качество результата, качественный уровень их работы не обязательно наивысшие. Они много и охотно работают, но не любят разделять работу с другими, не стремясь к совместно полученному результату, предпочитая получить результат в одиночку.

Мак Клелланд полагает, что данная потребность может характеризовать не только отдельных людей,

но и отдельные общества. Те общества, где высока потребность достижения, как правило располагают эффективной экономикой и, наоборот.

Наличие у работников высокой потребности достижения обычно оказывает серьезное влияние на активность и результативность их труда. Отсюда для менеджера важно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на работу в организацию. Подобная оценка может быть использована и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения сотрудников.

Для регулирования уровня данной потребности целесообразно обеспечивать обучение участников коллектива, соответствующим образом преобразовывать работу. Здесь необходимо обеспечение регулярной обратной связи. Поскольку люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и не склонны ставить перед собой сложные задачи, важно корректировать их самооценку.

Практика убеждает, что эффективный менеджер обязан иметь высокий уровень потребности достижения. Но нередко такие люди не добиваются высших ролей в управленческой иерархии, так как на подобных уровнях управления требуется принимать более рискованные решения и ставить более труднодостижимые цели, чем на это они готовы пойти. Поэтому для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, нужно иметь высокую потребность достижения, а для сотрудников большой организации это может создавать много проблем.

Потребность соучастия проявляется в виде ориентации на дружеские отношения с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия устанавливают и поддерживают добрые отношения с другими стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих.

Для них важен факт, что они кому-то нужны, что их друзья и коллеги не безразличны к ним.

Люди такой ориентации хотят занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые обеспечивают им активное взаимодействие как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации их работы важно обеспечивать все условия, для регулярного обеспечения информацией о реакции окружающих на их действия, предоставлять им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей. Нужно своевременно вносить изменения в организацию их работы с учетом трансформации у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия, а также учитывать это при приеме человека в организацию.

Стремление властвовать — третья потребность человека. Она является приобретенной на основе обучения, жизненного опыта. Человек хочет контролировать ресурсы, а также процессы, протекающие в его окружении. Характерно стремление контролировать действия других людей, принимать на себя ответственность за действия других людей. Потребность властвования отражает желание располагать как можно большей властью, контролировать все и всех.

Среди лиц с высокой мотивацией властвования имеются те, кто стремится к власти ради ее самой. Их привлекает возможность командовать другими. Они концентрируются на своей руководящей позиции в организации, но есть и другие лица, которые стремятся к власти ради решения групповых задач. Эти люди определяют цели, ставят задачи перед коллективом, участвуют в процессе их решения. Они стремятся мотивировать людей на достижение такого рода целей и действуют в этой области. Потребность властвования у таких людей выражается в стремлении к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач предприятия, стремлением к властному самоутверждению.

По Мак Клеелланду, для успеха менеджера особую роль играет развитая потребность властвования.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Мак Клееланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния. Если человек находится на руководящей работе и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности целесообразно, чтобы потребность в соучастии была бы у него выражена слабо. К негативному, с точки зрения качества выполнения менеджером своей работы, влиянию на ее результат приведет и комбинация сильной потребности достижения и большой потребности властвования, поскольку первая будет постоянно ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. Следовательно, нужно принимать во внимание взаимовлияние потребностей при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления.

Многие считают, что удовлетворенность человека своей работой, состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим выступают двумя полюсами, противоположностями, в рамках которых и формируется состояние, настроение человека. В зависимости от воздействия, мотивирования человека, его настроение переходит из одного состояния в другое, человек становится более удовлетворенным, или более неудовлетворенным. Фредерик Герцберг исследовала, какие факторы оказывают мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность и установила, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются двумя совершенно различными процессами. Устранение факторов, которые вызвали усиление неудовлетворенности, не обязательно приводит к увеличению удовлетворенности и наоборот. Руководимая Герцберг группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной

фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Полученные ответы были подразделены на две большие категории, которые были названы «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Высокая степень ответственности
Межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными	Возможности творческого и делового роста
Степень непосредственного контроля за работой	

Эти процессы находятся под воздействием факторов, обусловленных содержанием работы (внутренних по отношению к ней факторов). Указанные факторы способны оказывать сильное мотивирующее воздействие на поведение человека и на качественное выполнение работы. Но если этих факторов нет, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Эти факторы называются мотивирующими и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей (потребностей в росте). К ним относятся такие потребности, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа как таковая, возможность роста. Они играют мотивирующую роль и в основном связаны с окружением, в котором происходит работа (внешние факторы). Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. Однако присутствие подобных факторов не обязательно вызывает со-

стояние удовлетворенности, а следовательно данные факторы не играют мотивирующей роли. Это — группа потребностей человека в устранении трудностей и проблем. Они не являются мотивирующими, поскольку обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

На базе концепции двух факторов Герцберг пришла к выводу о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер призван обращать особое внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и стремиться устранить эту неудовлетворенность. После этого менеджер обязан сконцентрировать свое внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Изложенное выше свидетельствует об отсутствии канонизированного учения, объясняющего все, что лежит в основе мотивации человека. Каждая из имеющихся теорий характерна чем-то особенным, спорадическим. Но все они изучают потребности, механизм мотивации человека. Имеющиеся концепции дают довольно определенный взгляд на мотивацию. Должное внимание уделяется анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически в стороне остался сам процесс мотивации.

Рассмотрим далее теории, в которых основное внимание уделяется процессу мотивации.

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в аспекте анализа того, как человек распределяет усилия для достиже-

ния различных целей и каким образом выбирает конкретный вид поведения. Авторы процессуальных теорий мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но является также функцией восприятия и ожиданий данного человека в определенной ситуации, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Поведение человека зависит от того, какие потребности побуждают его действовать, к чему он стремится, что хочет получить, какие у него для этого есть возможности. Однако даже если предположить, что имеется вся необходимая информация, все равно нет гарантии, что реально точно понять мотивацию человека. Это еще труднее сделать тогда, когда узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее мотивационный процесс может быть осознан и управляем. Реально определить как нужно формировать процесс мотивации и каким путем осуществлять мотивирование людей на достижение необходимых результатов.

Общая концепция мотивации сводится к следующему. Человек, оценив задачи и возможное вознаграждение за их решение, сравнивает эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и реальными возможностями, ориентирует себя на соответствующее поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся конкретными качественными и количественными характеристиками.

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему будет отдано то или иное предпочтение, зависит что и как человек делает, как он себя ведет, каких результатов добивается. Теория ожидания имеет целью дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, в какой мере он исходит из мотивов, побуждающих его добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. Теория ожидания раскрывает зависимость

мотивации от того, сколь много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы приобрести, в частности, как много усилий необходимо иметь на это.

Процесс мотивации в рамках теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнение, результат. Эта теория изучает взаимодействие всех трех блоков. Усилия при этом рассматриваются как следствие и результат мотивации. Исполнение — как итог взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат — в качестве функции, зависящей от исполнения и от степени желания добиться конкретных результатов.

Результат в теории ожидания анализируется с разных уровней. Прежде всего, это — результаты выполнения работы, измеряемые качеством и количеством произведенного продукта, затраченным временем и т.п. Результаты второго уровня характеризуют последствия для человека, predeterminedные предыдущим вознаграждением или наказанием, которые могут последовать от руководства как результат оценки ими итогов первого уровня. Материализацией результатов второго уровня могут быть изменение оплаты, продвижение или понижение по службе, позитивная или негативная реакция коллектива и т.д.

Здесь отражается то, в какой степени для человека желателен конкретный результат, насколько он для него привлекателен или непривлекателен (приоритеты для человека тех или иных результатов). Если результат ценится высоко, он имеет положительную валентность, если же результат отрицается человеком, то он имеет для него отрицательную валентность. Валентность результата равна нулю, если человек к нему безразличен. Валентность весьма различна у разных людей. Для одних, например, оплата, ее рост имеет огромное значение. Для других валентность может быть равна нулю, а иногда даже иметь отрицательное значение.

Ожидание характеризует представление того, в какой мере действия работника обусловят определен-

ный результат. Эти ожидания основываются на опыте, на анализе того, что приводило к успехам или поражениям, от степени самоуверенности, уровня подготовки, способностей комплексно оценить обстановку, свой потенциал и т.д. Оценка ожидания варьируется от 0 до 1. Когда человек полагает, что результат не зависит от него, ожидание равно 0. Когда наоборот, ожидание выражается единицей. Основываясь на своих предположениях, человек определяет насколько он должен выкладываться, сколько сил затрачивать для исполнения работы.

Иногда ожидания, связывают усилия и исполнение работы в другом варианте ожидания, объединяют исполнение работы и ее результаты, В первом случае отражается представление человека о мере того, насколько его усилия определяют выполнение работы. Когда качественный и количественный аспекты работы полностью зависят от его усилий, оценка ожидания близка к 1. В ином случае она равна 0. Реальные оценки, находящиеся в диапазоне между 0 и 1.

Ожидание, связанное с оценкой степени зависимости результата второго уровня от итогов исполнения, характеризует то, насколько человек обуславливает потенциально возможные последствия (вознаграждение, наказание, реакция коллектива и т.д.) с качеством проделанной работы. Ожидание оценивается 1, когда результаты второго уровня полностью зависят от результативности исполнения, и 0, если такой связи нет.

Теория ожидания демонстрирует развитие процесса мотивации человека к трудовой деятельности на основе представлений человека о нужных для выполнения работы усилиях, ее практической реализации и результатах, как ответ на выполненную работу. Базовыми моментами являются:

- ожидания по цепочке «усилия — исполнение»;
- ожидания по цепочке «исполнение — результаты второго уровня»;
- валентность результатов.

Мотивация человека к исполнению работы определяется тем, в какой мере он заинтересован (или не заинтересован) выполнять ее, насколько работа для него привлекательна. Определяя что делать, какие усилия затрачивать, человек отвечает на свой вопрос, зачем ему нужно это делать. При выборе альтернатив человек оценивает: если он поведет себя соответствующим образом, будет исполнять работу как надо, обеспечит ли это определенный результат первого уровня, т.е. у него формируется ожидание результата первого уровня. Человек отвечает также на вопрос о том, что он будет иметь в результате успешного выполнения работы (ожидания результатов второго уровня). Затем он решает, насколько ценным будет для него искомый результат, т.е. определяет валентность результата второго уровня. Таким образом, формируется его мотивация на выполнение работы.

Итак, данная теория помогает выявлять ответ на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы. Исполнение определяется произведением возможностей человека и его мотивации. Мотивация фиксируется произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов этого же уровня. Валентность результатов первого уровня выявляется умножением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек ориентируется на альтернативу, обеспечивающую большую мотивацию.

Для позитивного мотивирования менеджер призван знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня и учитывать, что ожидания второго уровня у всех работников индивидуальны. Менеджер обязан добиваться объединения в сознании работника результатов второго уровня с результатами первого уровня.

Для эффективности процесса мотивирования необходимо выполнение ряда условий, в том числе, наличие у работников высокой степени ожидания резуль-

татов первого уровня, а также высокой степени ожидания результатов второго уровня и суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня.

Работник призван иметь стабильное представление, что от его усилий зависят результаты труда, что из результатов его труда вытекают конкретные последствия, и что конечные результаты, получаемые им имеют для него ценность. Без любого из этих условий процесс мотивирования нереален. Итак, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он сделает конкретные усилия.

Теория постановки целей базируется на исходной посылке, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой. При этом постановка целей — сознательный процесс, а цели и намерения определяют поведение человека. Основным создателем данной теории является Эдвин Лок. Вклад в разработку этой теории внес Т. Район, а также К. Латэм. Базисная модель процесса постановки целей характеризуется следующим образом. Человек осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На этой фазе он определяет для себя цели, к достижению которых он хочет стремиться, и, исходя из поставленных целей, производит определенные действия, выполняет конкретную работу. Достигая определенного результата человек получает от этого удовлетворение.

Теория постановки целей фиксирует, что уровень исполнения работы в значительной степени зависит от следующих характеристик целей:

- сложность;
- специфичность;
- приемлемость;
- приверженность.

Эти характеристики цели воздействуют как на цель, так и на усилия, которые человек намерен затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Сложность цели обусловлена степенью профессиональности и уровнем исполнения, необходимым для ее достижения. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Но бывает, что цели ставятся настолько высокие, что они вообще не могут быть достигнуты. Отсюда повышение целей способно приводить к росту результатов труда лишь, если будет сохраняться реальность их достижения.

Результаты исследований показали, что постановка конкретных целей дает лучшие результаты, более качественное выполнение работы, нежели с нечетко определенным содержанием и границами. Но слишком большое сужение целей способно привести к тому, что в стороне могут остаться очень важные аспекты осуществляемой человеком деятельности.

Приемлемость цели характеризует тот уровень, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Если человек цель не приемлет, то сложность и специфичность будут слабо воздействовать на исполнение работы. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении. Отсюда в руководстве организации должно иметь место четкое осознание значимости, важности осуществляемых действий, которые бы делали цель достижимой, выгодной, справедливой в представлении работника.

Приверженность цели свидетельствует о готовности затрачивать конкретные усилия для ее достижения. Она может играть огромную роль, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того представления, которое имело место на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и снижаться. Поэтому руководство организации призвано поддерживать ее на должном уровне.

Качество исполнения работы зависит не только определяемых целью усилий человека, но и от организационных факторов и его способностей. При этом

данные группы факторов могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели, оказывая тем самым ослосредованное влияние на мотивацию и, следовательно, дополнительное влияние на исполнение. Но, если в трудовом процессе недостаточно обозначена обратная связь с результатами труда, то это будет снижать степень воздействия цели на усилия работника по выполнению работы.

Последним этапом в процессе мотивации в рамках теории постановки цели служит удовлетворенность работника результатом, что является и началом осуществления следующего цикла мотивации. Если в результате действий получен позитивный результат, то человек получает удовлетворение, если негативный — то нет. При этом удовлетворенность или неудовлетворенность результатом определяется как внутренним по отношению к человеку процессом, так и внешним.

Внутренние процессы, обусловленные тем, каким образом человек оценивает полученный результат, соотнося его с поставленной целью. Если цель достигнута, то человек испытывает чувство удовлетворенности. Если нет, то имеет место неудовлетворенность. Сложная цель с большей вероятностью способна привести к тому, что она достигнута не будет. Тогда человек будет ощущать чувство неудовлетворенности. Это может стимулировать стремление брать на себя более простые цели, отказываться от сложных.

Внешними процессами выступают процессы реакции на результаты труда со стороны окружения. Если есть позитивная реакция (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег и т.п.), это естественно вызывает удовлетворение, если нет — неудовлетворенность.

Человек обычно ведет себя в соответствии с поставленными целями. В то же время оценка его действий, как правило, базируется на результатах исполнения. Если человек добивается поставленных целей, демонстрируя однако невысокий уровень качества исполнения, то скромная или негативная внешняя

оценка способна привести к резкому падению уровня мотивации к продолжению действий. Столь же отрицательно на мотивационный процесс способна воздействовать позитивная внешняя оценка успешного исполнения в то время, как человеку не удалось достичь поставленных целей. Это негативно сказывается в дальнейшем на качестве и уровне исполнения работы. Если же внешняя оценка исходит из того, была ли достигнута цель или нет, то человек для гарантии достижения захочет ставить перед собой более упрощенные цели, что негативно скажется на качестве и уровне исполнения.

Теория постановки цели в практической реализации может сталкиваться с затруднениями. Степень целевой ориентации у различных групп людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т.п., отличается. Так, ясность цели наличие обратной связи имеют принципиальное значение для людей с низким уровнем образования. Наоборот, для людей с высоким образовательным уровнем важнее оказывается наличие неопределенности, открывающей простор для творческого труда.

Не имеется однозначного ответа и на вопрос, кто и каким образом должен определять цели. Должно ли это делать руководство, или они при широком участии и обсуждении определяются теми, кто будет их достигать. Участие в постановке цели приводит к удовлетворенности людей, но отражается ли это позитивно на уровне и качестве исполнения неясно.

Немало проблем возникает и тогда, когда определяется, кто должен ставить цели: индивид или группа или выявляется приоритетность постановки целей перед индивидами или перед группой. Если цели индивидуальны, то появляется конкуренция между отдельными членами коллектива, что активизирует деятельность каждого, но в то же время снижает дополнительный эффект, порождаемый групповой работой. Постановка целей перед группами порождает меж-

групповую конкуренцию, но обуславливает ослабление индивидуальной конкуренции, снижая индивидуальную отдачу. Ответа на такие вопросы нет.

Нет однозначного ответа на вопрос, на что должно быть ориентировано стимулирование. Должно ли оно направляться преимущественно на достижение цели либо на мотивирование более качественного исполнения работы. Практика убеждает, что иногда эффективным является премирование по конечным результатам работы, в других случаях — оплата за конкретно проделанную работу. Отсюда вытекает целесообразность комбинирования разных подходов к стимулированию, которое зависит от индивидуальных характеристик людей и особенностей ситуации, в рамках которой осуществляются действия.

В целом важно определить, в какой мере организация и работающие в ней люди, способны к реализации процесса постановки целей. Если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо разработать и провести в жизнь мероприятия по подготовке внедрения процесса постановки целей. Постановка целей должна осуществляться с учетом их сложности и приемлемости целей. Важно проведение промежуточного анализа целей и их корректировки. Наконец, нужно осуществлять анализ достижения целей, обобщение результатов предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему совершенствованию процесса постановки целей.

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своим действиям. Люди хотят, чтобы к ним относились по справедливости. Справедливость связывается с равенством, в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий. Когда человек убежден, что к нему подходят без дискриминации, оценивают его действия с аналогичных позиций, как и работу других, он осознает, ощущает справедливость отношения к себе, чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если

другие сотрудники получают незаслуженно высокую оценку и соответствующее вознаграждение, человек чувствует себя обделенным, обиженным. Неудовлетворенность его может иметь место даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение. Этот момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе важной теории мотивационного процесса — теории равенства.

Родоначальником теории равенства выступил Стейси Адаме, который первый сформулировал главные ее положения. Ключевая идея теории равенства заключается в том, что в процессе трудовой деятельности человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как оценивается труд других. И на основе этого человек модифицирует свое поведение.

В процессе сравнения, несмотря на то, что используется объективная информация, (скажем, величина заработной платы) сопоставление осуществляется человеком на основе его личного восприятия как своих собственных действий, так и действий тех людей, с которыми он проводит сравнение. Теория равенства оперирует следующими основными категориями. Человек, рассматривающий оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости, проводит сравнение оценки своих действий, получая за них вознаграждение (сумма поощрений за отдельные результаты деятельности).

Затраты труда индивида — восприятие человеком того, что он реально сделал для получения результата. Сюда включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий, но и такие характеристики, как квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и т.п. Человек формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные составляющие этой совокупности обеспечили вклад в достижение конечного результата. Норма представляет собой отношение оцененных затрат к воспринятому вознаграждению. Норма первого типа отражает соот-

ношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к их воспринятым затратам.

Для человека очень важно, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость. Когда его норма ниже, то он полагает, что его вознаграждают недостаточно. Если же его норма выше, то он уверен, что его вознаграждают излишне.

Сложившееся мнение, что неравенство толкает людей на увеличение трудового вклада, что состояние равенства демотивирует людей добиваться больших результатов, неверно. Человек испытывает чувство удовлетворенности, если имеет место равенство. Равенство не радует, когда общий уровень исполнения низок. Если же общий уровень труда высок, равенство выступает действенным мотивирующим фактором успешной работы всех членов организации.

Когда работник полагает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него в той или иной мере возникает чувство неудовлетворенности. Полагая несправедливой оценку своего труда, человек утрачивает мотивацию к активным действиям, что ведет к негативным последствиям. Человек может решить, что не следует много работать, затрачивать большие усилия. Результатом неравенства является снижение интенсивности и качества труда.

Сотрудник может предпринимать попытку увеличить вознаграждение, требуя повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Пытаясь компенсировать недоплату, он способен воровать продукцию, использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.

Человек способен также осуществить переоценку своих возможностей. Тогда у него снижается уровень уверенности в себе. Он приходит к мнению, что нет

смысла увеличивать старание, поскольку то, что он получает, отражает его возможности. Реакцией на неравенство может быть и попытка человека воздействовать на организацию, на сравниваемых лиц с целью побудить их увеличить затраты, либо добиться уменьшения их вознаграждения.

Человек далее имеет возможность изменить объект сравнения, полагая, что лицо или группа лиц, с которыми он сопоставляет свои результаты, находятся в особых условиях (личные связи этих людей, их отличительные личностные качества и способности). Работник решает, что ему с ними не стоит равняться, и выбирает более подходящий объект для сравнения. Наконец, человек может попытаться перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

Теория равенства ведет к важным выводам для конкретной практики управления людьми в организации. Поскольку восприятие носит субъективный характер, необходимо, чтобы была обеспечена доступность информации о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждений. Нужна четкая система оплаты труда, фиксация факторов, определяющих ее величину. Люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

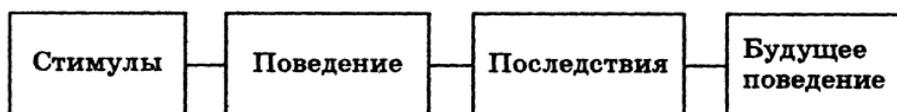
Оплата труда хотя и играет существенную роль в комплексной оценке, но не единственную и далеко не определяющую. Менеджеры должны стараться создавать атмосферу равенства в коллективе.

Для успешного управления людьми менеджер призван стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но быть и осведомленным, считают ли работники, что вознаграждение базируется на равной, справедливой основе. Важно регулярно проводить исследования для выяснения, как оценивается вознаграждение работниками.

Сошлемся далее на теорию усиления, в основе которой лежат работы В.Ф. Скиннера — психолога, чьи разработки по поведению были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведе-

ние людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Его подход заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному итогу.

Указанная теория базируется на простой модели, состоящей всего из следующих шагов.



В данной модели добровольное поведение служащих в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы) приводят к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий склонен к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если же результат отрицательный, служащий будет избегать подобных стимулов или будет вести себя в будущем иначе. Чтобы успешно применять теорию усиления, важно понять объективную необходимость управления последствиями поведения служащих. Здесь у менеджера есть разные варианты действий. Так, при положительном подкреплении менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия.

При негативном или отрицательном подкреплении, которое иногда называют обучением уклонению, тоже поощряется определенное поведение. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом. Так, мало кому из служащих нравится, когда их постоянно контролируют и проверяют. Чтобы поощрить хороших работников, менеджер предоставляет им большую свободу действий, самостоятельность и независимость, чем другим служащим.

Используя эффект тушения, менеджер способен ограничить нежелательное поведение тем, что не предоставляет желаемого вознаграждения. Например, начальник подразделения ожидает получения премии за то, что в его звене повысилась производительность труда. Когда же он не получает этой премии, поскольку повысилась не только производительность труда, но возрос и процент брака, то в будущем он не будет добиваться повышения производительности труда любой ценой.

Наказание — это стремление устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия. Скажем, в качестве наказания за невыполнение правил обращения с оборудованием менеджер лишает подчиненного части зарплаты, чтобы больше это не повторялось.

Теория усиления часто подвергалась критике. Одни полагали, что она жесткая и игнорирует социальные процессы.

Другие высказывали мнение, что она слишком упрощенная, не учитывает индивидуальных особенностей людей. Иные убеждены, что эта теория унижает служащих предположениями, что для последних важны лишь внешние вознаграждения, а внутренние по сути не играют никакой роли. Тем не менее, эта теория оказалась живучей и нашла широкое применение.

В качестве рекомендаций для использования потенциала теории усиления в экономической литературе предлагается следующее:

Рекомендации	Комментарии к ним
1. Не награждайте всех одинаково	Награда лишь тогда будет эффективной, если зависит от результатов деятельности подчиненного. Награждение всех одинаковое ведет к плохой или средней работе.
2. Неполучение награды влияет на поведение подчиненных	Менеджеры способны повлиять на своих подчиненных как действием, так и бездействием. Так, если человек, заслуживающий

похвалы, не получит ее от начальства, то в следующий раз он уже не будет работать столь напряженно.

3. Информировать сотрудников, что они обязаны сделать, чтобы получить поощрение

Внедрение стандартов деятельности позволяет людям оценить, что они призваны сделать, чтобы добиться награды. Как реакция на это — они способны улучшить работу.

4. Разъясните работникам, что они делают неправильно

Когда менеджер лишает подчиненного награды, без объяснений причин, подчиненные недоумевают, какие их действия менеджер счел неправильными.

5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других людей

Среди способов устранения нежелательного поведения подчиненных иногда эффективен обычный выговор. Но выговор, сделанный при всех, унижает и может быть причиной того, что все члены рабочей группы будут обижены на менеджера.

6. Будьте честны и справедливы

Последствия любого поведения должны ему соответствовать. Подчиненные призваны получить те награды, которые они заслужили. Усиливающий эффект любой награды может быть существенно снижен при награждении тех, кто этого не заслужил, так и в случае неполучения достойной награды теми, кто ее действительно достоин.

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы, но и обычно интересуется тем, как организована его работа, и каких условиях он работает, как его трудовая деятельность отражается на итогах работы организации.

Проявляется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, связанных с его деятельностью, но при этом выходить за пределы его компетенции, за рамки выполняемой работы и решаемых им задач.

Концепция партисипативного управления исходит из посылки, что если человек в организации заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, он получая от этого удовлетворение, действует с большей отдачей, более качественно и производительно. Партисипативное управление далее не только способствует тому, что работник эффективнее справляется со своей работой, но и обеспечиваем увеличение вклада работника в жизнь организации.

Сначала партисипативное управление связывалось только с мотивацией работников. Сейчас оно все более ориентируется на совершенствование использования потенциала человеческих ресурсов всей организации. Отсюда данная концепция трактуется в качестве одного из общих подходов к управлению человеком в организации. Потенциал партисипативного управления реализуется по разным каналам. Так, работники получают возможность самостоятельно принимать решения как лучше осуществлять свою трудовую деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как выбор режима работы или средств ее осуществления. Далее, сотрудники привлекаются к принятию решений, связанных с выполняемой ими работой. Менеджер советуется с работником что ему делать как реализовать поставленные перед ним задачи. Работник привлекается к определению целей, которые ему предстоит достигать, и задач, которые ему придется решать.

Кроме того, работникам предоставляется право контроля за качеством и количеством их труда и фиксируется ответственность за достижение результата.

Затем, предполагается самое широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в разработке предложений по повышению уровня их работы и организации в целом, ее отдельных подразделений. Наконец, реально предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. При этом случае появляется возможность принятия решений как по поводу собственной работы участника организации, так и тех, с кем он кооперируется в группе.

Все эти направления обычно реализуются в комбинации. Они тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют. В системе взаимодействия эти отдельные направления эффективнее проявляют свои потенциалы.

Идеи партисипативного управления созвучны идеям теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека, поскольку способствуют удовлетворению потребности достижения. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации помогает удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Связь имеется также между партисипативным управлением и теорией ожидания, поскольку участие в принятии решения делает для работника более отчетливым потенциальный результат своей деятельности и вознаграждение за него.

Формы и методы мотивации многообразны, а их эффективность бывает высока, а бывает и утрачивается. Рассмотрим основные причины и возможности предотвращения снижения результативности мотивации. Практика показала, что нередко приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разочарование работника в своей деятельности. Причины этого могут быть различны. Среди них:

— неоправданное вмешательство в работу со стороны руководителя;

— недостаток или отсутствие психологической и организационной поддержки;

— неудовлетворительное состояние информационного обеспечения;

— недостаточное внимание менеджера к запросам подчиненного;

— отсутствие обратной связи (неосведомленность о результатах своего труда);

— неоперативность, незаинтересованность менеджера во внедрении инноваций или при решении служебных проблем, поставленных работником.

В результате у человека утрачивается чувство гордости, уверенности в себе, и стабильности связи положения в компании и реальности служебного продвижения. Если руководитель игнорирует сотрудника как личность, то подрывается весь интерес последнего к работе.

Теории мотивации фиксируют шесть основных стадий снижения мотивации работника: растерянность, раздражение, подсознательные факторы, разочарование работника, утраты желания сотрудничать. Разочарование в работе для менеджера нередко оказывается неожиданностью, а это обозначает то, что руководитель не владеет ситуацией. На первой стадии отмечаются симптомы стрессового состояния работника, который перестает понимать, что ему надо делать и почему дело у него не ладится. На этом этапе у работника резко увеличивается нагрузка на нервную систему. Он пытается справиться с затруднениями посредством более интенсивной работы.

На второй стадии работник, продолжая получать противоречивые указания и информацию, осознает, что ситуация не улучшается и он начинает испытывать раздражение из-за своего бессилия. Сотрудник считает, что много трудясь он способен зарекомендовать себя с лучшей стороны и дать понять руководителю, что он неудовлетворен сложившимся положением, рассчитывая, что пойдет ему навстречу и помо-

жет устранить недоразумения. Поведение подчиненных становится все более импульсивным.

На последующей стадии работник раздражен новой позицией руководителя, начинает утаивать служебную информацию, необходимую для успешного решения задач, снижать производительность труда. Подчиненный начинает сторониться своего начальника.

Четвертая стадия характерна разочарованием работника. Хотя он и выполняет еще полностью свои обязанности, но инициативы больше не проявляет. Производительность труда падает. Но работник пока еще не потерял надежду. Он полагает, что менеджер все же обратит внимание на его проблемы и попытается ему помочь.

Здесь особенно необходим личный контакт начальника с подчиненным. В рамках беседы можно не только выявить причины падения в результативности труда, наметить пути их устранения, точнее определить границы служебных обязанностей, за которые сотрудник должен считать себя ответственным. Только подобным путем можно вернуть пропавший интерес к работе.

Следующая стадия характерна утратой. Работник стремится сузить границы своих обязанностей, пренебрегает работой. Отношения с окружающими осложняются, утрачиваются моральные ценности, которых человек раньше придерживался.

Окончательное разочарование в работе приводит или к переходу на другое место, либо отношение к работе как к каторге. Подобное чувство недовольства выплескивается наружу. Руководитель утрачивает контроль над ситуацией. Сотрудники уже не верят заверениям администрации. Все описанное относится к тем, кто пришел на новое место работы и намерен проявить себя с самой лучшей стороны. Не получив возможности осознать себя работником, которому доверяют и которого уважают, он может разочароваться

в работе. В результате в организации возрастает текущая численность кадров, эффективность ее деятельности падает.

Предпосылки (положительные, отрицательные) начинают действовать еще до начала работы человека в фирме. Человек подготавливает себя к работе, где-то опережая события. Это должно правильно восприниматься руководством фирмы. Работник включается в работу энергично, функционирует качественно и способствует перспективному развитию фирмы.

Упомянем основные предпосылки обеспечения положительной мотивации.

— Форма, характер, условия приема на работу, впечатления первого дня работы.

— Перспективы последующего продвижения по службе.

— Справедливость распределения фонда заработной платы.

— Осознание важности и ответственности выполняемой работы.

— Воспитание профессиональной гордости.

— Упрочение уверенности в себе и своей компании.

Обстановка приема на работу имеет особое значение в работе с персоналом. От этого зависит впечатление работника о психологической атмосфере взаимодействия в коллективе, запоминаемое на долгие годы. Впечатление, связанное с первым днем работы, оказывает влияние на организацию взаимодействия с коллегами, руководством, способствует формированию определенного стиля профессиональной деятельности. Для пользы дела целесообразно к новичку прикрепить опытного работника «старшего брата», который ознакомит с порядками, ситуацией, другими сослуживцами, а также поможет «войти» в организационные нюансы работы. Новичок обычно нуждается в тех, к кому он сможет обратиться с просьбой об информации и помощи. В этом надо помочь, поскольку его могут использовать в своих интересах некоторые сотрудники

коллектива; по незнанию ситуации его могут вовлечь в разборку неформальных структур, имеющих в коллективе; у него может сложиться неправильное представление о предстоящей работе, он может быстро и полностью разочароваться в ней.

Возможность карьеры. Работник, еще до начала работы на новом месте оценивает перспективы своего дальнейшего роста. Это надо принимать во внимание. С профессиональным ростом работника, изменением его престижных ориентаций, усиливается интерес к вопросу о дальнейшем росте, что представляет важный элемент мотивации. Любая должность, любое рабочее место должны быть обеспечены реальной перспективой развития работника. Работник должен иметь полное представление о возможности продвижения по квалификационной и должностной лестнице.

Справедливость распределения ресурсов заработной платы. Если оплата руководителя в 100 раз выше зарплаты специалиста, то это считают несправедливым. Этот работник честно выполнял все положенные ему функции, но не получил премии, это также кажется несправедливым. Необходимо, чтобы работник осознавал, что его труд оценивается справедливо, в полном соответствии с квалификацией, реальными усилиями и трудовым законодательством, регулирующим отношения работодателя и работника.

Осознание значимости выполняемой работы. Как помочь работнику осознать важность? Для этого целесообразно систематически обеспечивать информацию о результатах труда, о их месте в работе фирмы, о значении (экономическом, социальном, общественном) итогов трудовой деятельности.

Воспитание профессиональной гордости. Для достижения этого целесообразны следующие мероприятия руководства компании:

— обеспечение информацией об истории, о роли на рынке, престиже, планах развития фирмы;

— гарантирование уважительного отношения к специалистам (награждение, премирование, признание за качественный труд);

— формирование в коллективе фирмы добротного социально-психологического климата;

— реализация последовательной социально направленной, экономически обоснованной идеологии фирмы;

— разработка фирменных знаков, девизов, плакатов, обеспечивающих формирование имиджа компании.

Работник, осознающий каждое свое действие как элемент и отражение идеологии фирмы, будет стремиться к исключению брака в работе.

Уверенность в себе и своей компании выступает предпосылкой положительной мотивации и основой четкого, ответственного отношения к работе, руководству, партнерам. Сотрудник, не уверенный в будущем своей позиции и прочном положении фирмы, не станет прилагать усилия к прогрессу фирмы. Необходимо поэтому знакомить членов коллектива с перспективными планами компании.

Проблемы мотивации труда серьезно изучались и отечественной наукой. Так, серьезные концепции в области мотивации труда разрабатывались крупнейшим российским психологом Л.С. Выготским и его учениками. Эти исследования мотивации базировались на утверждении, что в психике человека существует два параллельных уровня развития — низший и высший, которые и определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Утверждают, что механизмы удовлетворения подобных потребностей также параллельны. Отсюда удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня невозможно. Этот подход очень важен для понимания психологии современного российского работника, всех особенностей его менталитета, поскольку

ку он является сигналом того, что необходимо уделять больше внимания нематериальному стимулированию труда для удовлетворения высших потребностей человека. Уровень же заработной платы призван удовлетворять низшие потребности.

Высшие потребности формируются социально под действием воспитания и обучения. Они не являются продолжением и развитием первичных (низших) потребностей, представляя принципиальные коренные изменения в развитии человека. Главный вывод: высшие потребности людей удовлетворяются только через высшие психологические функции, основная форма которых — деятельность, прежде всего, творческая трудовая деятельность.

Не менее важным положением теории Л.С. Выготского и его учеников является то, что под трудовой деятельностью подразумевается исключительно творческая деятельность, связанная с решением сложных, интересных задач и личной ответственностью за результат. Подобная деятельность признавалась единственно возможной для полного самовыражения и самореализации личности. Для менеджмента в практической плоскости представляет интерес «методика двойной мотивации», примененная для мотивирования творческой деятельности детей. В ее рамках зафиксированы:

— простые стимулы в виде словесных или иных задач, правил достижения определенной цели, вызывающие к действию высшие психические функции;

— стимулы для организации поведения при решении задачи, которые человек может находить сам (когда это необходимо);

— методика направлена на внутренние психологические структуры поведения и общения.

В своей работе «Учение об эмоциях» Л.С. Выготский зафиксировал позицию, которую следует считать ключевым выводом в теории мотивации: низшие и

высшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, совокупно управляют поведением человека и всей его деятельностью. Отсюда двойственный характер удовлетворения потребностей как через творческую деятельность, так и посредством материального стимулирования.

Отечественную модель нематериальной мотивации труда характеризуют следующие основные элементы.

Исходными параметрами являются:

— неравномерность показателей мотивации и искаженный менталитет разных групп российских работников;

— концепция двойной мотивации с помощью внешних и внутренних стимулов;

— модель балансирования индивидуальной и групповой мотивации.

Исходные условия:

— одинаково сильно развитые группы низших и высших потребностей у российских работников;

— возможность с помощью оплаты труда удовлетворять одновременно потребности обоих уровней;

— наличие мотивирующих факторов организации труда;

— осознание большинством руководителей объективной необходимости мотивирования трудовой деятельности каждого из работников.

В успешной мотивации сотрудников предприятия менеджеру важно предоставить им возможность удовлетворять определенные активные потребности в рамках выполнения производственных задач, распределенных дифференцированно с учетом индивидуальных особенностей каждого работника. Данный процесс обычно сопровождается повышением заинтересованности работников в обеспечении интересов организации (сбалансированность мотиваций и интересов) и ростом производительности труда. Любой человек призван служить не в качестве орудия для достижения целей фирмы, а как личность, требующая бережного отно-

шения и индивидуального подхода. Отсюда вывод — работа должна соответствовать интересам и способностям работника.

При невозможности в современных российских условиях обеспечить равномерную и достаточно высокую оплату труда огромное значение для нематериального стимулирования играет гибкая система льгот для работников. Основными мотивирующими льготами здесь являются:

- более свободный режим работы;
- дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для компании;
- предоставление творческой свободы при выполнении заданий;
- возмещение фирмой некоторых затрат работника, связанные с личными нуждами, оплата коммунальных расходов;
- бесплатное питание и проезд;
- оформление личных поездок как командировок.

В отечественных условиях в рамках изменений мотивации показательна трансформация принципов управления как результат действия модели мотивации. При очень низкой степени удовлетворения потребностей в рамках оплаты труда для российского работника естественно работать ради удовлетворения высших потребностей — в признании, уважении, причастности к делу, успехе, в общении. В современной российской хозяйственной ситуации особенно важно избегать силовых методов управления при посредстве страха и угроз. В условиях общих целей согласия в управлении деятельностью работника по теории двойной мотивации в действие включаются внутренние стимулы, которые намного эффективней внешних. Но для укрепления кое-где ослабшей трудовой дисциплины возможно в отдельных случаях использования и силовых методов в силу особенностей менталитета российского работника (в частности, наличия нередко иждивенческих настроений). Работники компании ин-

тересуются общими целями в той мере, в какой они видят в реализации подобных целей путь к удовлетворению своих потребностей, особенно высших. У нас имеется немало примеров когда работники трудятся с высокой отдачей в основном на благо организации, а удовлетворение их потребностей идет параллельно и играет вторичную роль. Очевидно, что охарактеризованные выше концепции мотивации и базирующийся на них мотивационный менеджмент отражают главным образом американские системы ценностей — индивидуализм, рационализм, межличностная конкуренция. Для России характерны иные ценности, и следовательно, иные ключи мотивации. Все модели мотивации в практике российского менеджмента призваны учитывать межличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

В странах с переходной экономикой материальные потребности и потребности в безопасности доминируют. В промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию, к достижению амбициозных жизненных планов, авторитета, уважения, имиджа, к получению творческой удовлетворенности. Однако мотивационный менеджмент — не только выбор модели мотивации, но прежде всего построение управления на основе приоритетов мышления, в опоре на мотивацию и ее средства.

Если предметом мотивации является деятельность человека, то в ней можно и нужно выделить те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные основы мотивирования. Выбор этих факторов определяется пониманием их состава, который, в свою очередь, отражает потребности конкуренции, особенности фирмы, цели ее развития, положения на рынке и т.д. В современных условиях развития экономики России наиболее важными приоритетами, из которых следует делать выбор, являются стабильность развития, экономия времени, экономия ресурсов, эффективность,

производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика.

Средства мотивации также могут быть различными. Их можно систематизировать следующим образом:

- тип организации;
- интересы и ценности работников;
- стимулы;
- образование и квалификация;
- оценка деятельности;
- социально-психологическая атмосфера деятельности.

При этом опорой мотивации служит либо поиск альтернатив поведения, либо исследование возможностей мотивации с точки зрения персонала, организации работы, особенностей менеджера, условий работы и цели фирмы.

IV. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Участие человека в хозяйственной деятельности обуславливается его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые базируются на характеристиках человеческого потенциала (здоровье, нравственность, творческие способности, образование и профессионализм). Человек в рыночной экономике выступает как потребитель экономических благ, производимых предприятиями, и в то же время — как обладатель потенциалов, способностей, знаний, навыков, необходимых предприятиям, государственным и общественным организациям.

Главной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом важно сохранение здоровья каждого человека и установление отношений конструктивного сотрудничества между членами коллектива, различными социальными группами. В любом бизнесе, каждом его элементе присутствует фактор взаимодействия менеджера с коллективом фирмы которое так или иначе, прямо или косвенно связано с мотивацией.

Безусловно, что одним из эффективнейших типов современного управления является мотивационный менеджмент. Это не только объясняется значительным повышением роли человеческого фактора в управлении, но и тем, что отражает одну из главных тенденций развития производства и общества. Мотивационный менеджмент представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию твор-

ческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

Существует множество моделей мотивирования. Каждый менеджер призван построить свою собственную концепцию мотивационного менеджмента, которая должна опираться на отличное знание мотивов поведения и деятельности человека. Мотивирование зависит от предмета (качество, производительность и пр.), целей, учета особенностей и знания персонала.

Мотивирование наиболее ярко проявляется в механизме управления, но возможности эффективного мотивирования должны быть заложены и в методологии, и в организации управления. Все модели мотивации в практике российского менеджмента призваны учитывать межличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Следует иметь в виду, что существует мотивация на уровне топ-менеджмента и мотивация на уровне непосредственного управления. Они различаются масштабами деятельности менеджера, и управления в целом.

Приведем следующую схему (см. с. 110).

Мотивационный менеджмент представляет управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий заинтересованности в результате и стремлении к его достижению.

Менеджеру приходится разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, но для мотивации непосредственного управления главным является каждый человек в отдельности. В топ-менеджменте также существует индивидуальное мотивирование, которое осуществляется относительно непосредственно подчиненных менеджеру служащих, его заместителей.

Оттолкнемся от общих подходов. Управление человеческими ресурсами предприятия, как известно, включает в себя целый комплекс взаимосвязанных видов деятельности:



— Определение потребности в рабочих, инженерах, других сотрудниках, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.

— Анализ рынка труда и управление занятостью.

- Отбор и адаптация персонала.
- Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
- Обеспечение оптимальных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
- Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление необходимых соотношений между количеством оборудования и численностью персонала различных групп.
- Управление производительностью труда.
- Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
- Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
- Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
- Участие в проведении переговоров об оплате труда между представителями работодателей и работников.
- Разработка и практическая реализация социальной политики предприятия.
- Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждому из этих направлений зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами, и целым рядом других факторов. В целях обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание подобной социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации,

объективной оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Управление персоналом и обеспечение нормальных условий труда базируется на:

- социально-психологической диагностике;
- анализе и регулировании групповых и личных взаимоотношений руководства;
- управлении производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационном обеспечении системы кадрового управления;
- управлении занятостью;
- оценке и подборе кандидатов на вакантные должности;
- анализе кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинге кадров;
- планировании и контроле деловой карьеры;
- профессиональной и социально-психологической адаптации работников;
- управлении трудовой мотивацией;
- правовых основах трудовых отношений;
- психофизиологии эргономике и эстетике труда.

Существуют разные факторы, оказывающие воздействие на людей в рамках организации. Прежде всего это — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — отношения власти и подчинения, нажим на человека сверху, с помощью принуждения, распределения материальных благ. Большое значение имеет также культура (вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения). Особую роль играет также рынок, как сеть взаимоотношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, соблюдения интересов продавца и покупателя. Какому из конкретных факторов отдается приоритет, таким формируется облик хозяйственной ситуа-

ции и организации. В зависимости от размеров предприятия состав подразделений меняется. В малых организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение.

Управленческий цикл включает в себя все основные управленческие функции: планирование, организацию деятельности, регулирование, контроль. Планирование представляет начало и основу всей управленческой деятельности. Плановые программы показывают, что, как, когда и кем должно быть выполнено. План предполагает изучение предыдущего развития, анализ настоящей ситуации и постановку задач на будущее. Стратегическое планирование — особый управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. В рамках стратегического планирования: разработка целей миссии и программы фирмы, план развития хозяйственного портфеля (входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы.

Любой план должен иметь следующую основу:

- быть экономически обоснованным и рациональным (достижение конечной цели с наименьшими затратами времени, денежных, трудовых и материальных ресурсов);

- базироваться на реальных возможностях организации (группы или отдельного индивида);

- отличаться гибкостью (возможностью внесения изменений в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленных целей.

Менеджер не должен всю работу брать на себя. Поэтому все чаще имеет место делегирование полномочий. Эффективность передачи полномочий возрастает, если менеджер: оценивает риск (возможен ущерб качеству, работа может быть не выполнена, поэтому самые важные дела руководителю лучше выполнять самому); передает часть своих полномочий способным

работникам; добивается осознания целей бизнеса всеми сотрудниками; регулярно проводит консультирование, контролирует процесс выполнения задания, оказывает своевременную помощь подчиненному.

Структура предприятия обычно имеет четыре подсистемы:

- технологическая система;
- формальная организационная структура, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности и зафиксирована в нормативных документах;
- неформальная структура, которая не отражена в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия на основе человеческих отношений;
- неформальная межличностная структура связи в коллективе, симпатии, антипатии и пр. Руководитель выступает субъектом всех этих подсистем.

В управлении в целом, в мотивации, в частности, особое значение имеет качество принимаемых управленческих решений. По форме принятия решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные. Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, проведения «мозговых атак», поиска оптимального варианта с учетом многих предложенных идей. Однако окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности лежит на руководителе. Тривиальные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой. Менеджер может идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за определенные действия. Селективный подход предполагает, что руководитель оценивает достоинства множества возможных решений и стремится выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными.

Адаптационные решения связаны с трудностями, так как здесь руководитель ищет оригинальное решение известной проблемы, обязан отказаться от при-

вычного подхода к проблеме и выработать новое творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы, способности сделать прорыв в неизвестное. Инновационные решения наиболее сложны. Менеджеру важно найти способы решения совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, для чего требуются иные представления и методы, способность мыслить по-новому, творчески решать проблему, обсуждая и используя идеи других специалистов.

Принятие управленческих решений — сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить ряд этапов:

- изучение проблемы;
- выработка идей;
- отсев части идей;
- планирование нововведений;
- обеспечение обратной связи и анализа.

По длительности действия и характеру целей решения подразделяются на стратегические, тактические и оперативные.

Стратегические — касаются коренных проблем, рассчитаны на длительный период времени, на решение перспективных задач.

Тактические решения — обеспечивают практическую реализацию стратегических задач. По времени они обычно не превышают одного года.

Оперативные же решения связаны с осуществлением текущих задач. По времени они, как правило, рассчитаны на период, не превышающий одного месяца.

По признаку содержания задачи различают экономические, организационные, технические, политические и другие решения. Выделяют также одноцелевые и многоцелевые решения. Решения по управлению производством, как правило, являются многоцелевыми. При принятии их возникает проблема согласования различных противоречивых целей, что значительно усложняет сам процесс. Обычно также выделяют одноразовые (случайные) и повторяющиеся (рутинные) решения.

Важнейшие требования, предъявляемые к управленческому решению: научная обоснованность, компетентность. Решение должно отражать объективные закономерности развития бизнеса и системы управления им. Каждое решение, противоречащее этим закономерностям, влечет за собой негативные последствия. Управленческое решение должно быть полномочным, т.е. оно должно приниматься органом или лицом, имеющим право принимать именно такое решение. Директивность решения означает обязательность его исполнения, что обеспечивается полномочностью руководителя. Непротиворечивость свидетельствует о его согласованности с ранее принятыми решениями (оно должно развивать и дополнять ранее принятые решения). Своевременность (оперативность) означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должны иметь место необратимые явления, которые делают его просто ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает *вредным*.

Особенно важны точность, ясность, лаконичность формулировки решения, исключаящие разночтения. Требование экономичности, эффективности и оптимальности концентрируется на том, чтобы обеспечить достижение намеченных в решении целей.

Комплексность решения означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к рассматриваемой проблеме, а также рационального использования логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения.

Охарактеризуем основные принципы обоснования решений:

— объективность (рассматривать явления такими, какие они есть, принимая решения в интересах системы, без субъективизма и личной заинтересованности);

— всесторонность, многоплановость рассмотрения (глубоко изучить проблему, требующую принятия решения);

— сопоставимость затрат на получение информации с тем эффектом, который она может дать;

— комплексный подход (предполагаемый результат в реализации решения касается всех основных аспектов проблемной ситуации);

— системный подход к обоснованию решения (рассмотрение проблем, возникающих в управлении организационно-экономическими объектами, как комплекса взаимосвязанных, взаимодействующих и развивающихся частей и подсистем).

Всегда необходимо выявление нескольких альтернативных вариантов решения. Обычно существуют два альтернативных решения: не предпринимать действий (предоставить разрешение проблемы естественному ходу событий) или принять конкретный вариант. Альтернативных вариантов решения должно быть столько, сколько это в принципе возможно. Количество вариантов растет с увеличением периода, в течение которого действует решение. Необходимо соотносить ожидаемый эффект от выбранного решения с учетом затрат на его поиск.

Возможность практической реализации решений является решающим фактором. Для выбора оптимального решения нужно иметь сравнительную оценку всех вариантов. На этапе выбора решения имеет место определение приемлемых решений; выявление наиболее эффективных решений; выбор единственного решения. Важно наиболее полно учесть все внешние и внутренние факторы, объективно оценить обстановку.

Решающее слово при выборе окончательного решения принадлежит менеджеру. Он призван синтезировать из разных вариантов решений одно. Алгоритм выбора окончательного решения определяется характером проблемной ситуации, количеством целей и ситуаций. Возможны следующие их комбинации:

- одна цель и одна ситуация;
- одна ситуация и несколько целей;
- несколько целей и ситуаций.

При определении стратегии имеют место разные подходы:

— осторожный (пессимистической — расчет при выборе решения на худшее, что не требует знания всех особенностей ситуации);

— оптимистический (расчет на средние условия).

Рациональная стратегия основывается на критерии среднего выигрыша; («Рассчитывай при выборе решения на наиболее вероятные условия»). После принятия решения составляется план его выполнения (как правило, в письменной форме).

Структура и форма плана реализации решения могут быть как в табличной форме, так и в виде сетевого графика. Табличная форма плана удобна для обработки на ЭВМ, однако не позволяет отразить связи между различными работами по реализации решения и поэтому может применяться только при реализации относительно простых решений.

Сетевой же график открывает возможность экспериментально «проиграть» тот или иной вариант решения, прогнозировать достижение конечных и промежуточных результатов, предусмотренных решением.

Успех реализации решения во многом зависит от правильного подбора исполнителей. Последним предъявляются следующие требования:

— высокая компетентность;

— правомочность (наделенность необходимыми правами, которые руководитель делегирует исполнителям, от его имени осуществляющих оперативное руководство и контроль за ходом реализации решения);

— способность осуществлять контроль. Решение до исполнителей может быть доведено как в письменной, так и в устной форме. Всегда важно провести разъяснительную работу по уточнению смысла и значения принятого решения, предполагаемых последствий его реализации.

Все отмеченное выше при правильном подходе имеет целью вызвать высокую мотивацию, желание сотрудников выполнить поставленную задачу наиболее

эффективно. *Мотивация, стимулирование сотрудников — важнейшая управленческая функция руководителя.* Но не менее важную роль играет и *контроль* — одна из основных управленческих функций. Если контроль поставлен плохо или вообще отсутствует, то снижаются результаты работы коллектива предприятия, но если принято неверное управленческое решение, то и он не поможет достичь успеха. Характерны следующие основные формы контроля:

- текущий по отклонениям;
- упреждающий;
- результирующий.

Важнейшие принципы контроля:

- заблаговременность;
- объективность;
- контроль не должен быть тотальным, мелочным;
- экономичность, разумность контроля, его открытость;
- контроль должен иметь место на любом участке работы;
- контроль не может рассматриваться как средство личного карательного отношения руководителя;
- индивидуальный подход к подчиненным при его осуществлении.

По содержанию контроль может быть:

- производственно-технологическим (технологического процесса, качества и количества продукции);
- маркетинговым;
- обеспечивающим выполнение планов;
- контроль прибыльности и стратегический (соответствия стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям).

Функции планирования, организации, координирования, стимулирования (мотивации) и контроля выполняются менеджерами всех уровней управления: высшего (руководство организации), среднего управленческого персонала и низшего (основного), связанного непосредственно с рабочими. Затраты времени и

усилий на выполнение той или иной функции зависят от места менеджера на служебной лестнице, и его личного потенциала.

Все управление, в том числе и в области мотивации построено на конкретных принципах, представляющих основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей в рамках осуществления управленческих функций. Ключевым в менеджменте является принцип наилучшего сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений.

Охарактеризуем ключевые принципы управления:

— принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;

— принцип научной обоснованности менеджмента (все управленческие действия призваны осуществляться на базе применения научных методов и подходов);

— принцип плановости (фиксация основных направлений, задач, планов развития организации на перспективу);

— принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности (каждый член организации осуществляет конкретные дела, несет ответственность за выполнение возложенных на него функций);

— принцип мотивации (чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и каждого сотрудника в отдельности);

— принцип демократизации управления — участие всех сотрудников в управлении организацией.

Очень важно использование современных методов управления (совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей). Отметим следующие методы управления:

— организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях (опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность);

— экономические, обусловленные хозяйственными стимулами, и социально-психологические, используемые для повышения социальной активности сотрудников.

Применяются три формы реализации *организационно-административных методов*:

— обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);

— согласительные (консультация, разрешение компромисса);

— рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Организационное воздействие на структуру управления реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив в целом и отдельного работника предполагает подчинение, в том числе вынужденное и внешне навязанное (оно сопровождается чувством зависимости и нередко понимается подчиненными как нажим «сверху»); пассивное (характерное удовлетворением связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений) и осознанное (внутренне обоснованное) подчинение.

Прямые воздействия (приказы, распоряжения) способны усиливать пассивность подчиненных, а иногда вести и к скрытому неповиновению. Отсюда, наиболее эффективны косвенные методы воздействия, осуществляемые посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы управления, в условиях рынка становятся центральными. В их рамках планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление хозяйственной самостоятельности (коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой, реализует свои эко-

номические интересы, выявляет новые возможности и резервы).

В нашем отечестве сейчас все большее значение приобретают и социально-психологические методы — совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы влияние на коллектив и отдельных его членов было наиболее результативным, нужно в полной мере знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов, применять приемы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, внушение, соревнование, критика и самокритика, ритуалы и т.д.). Эти методы в системе мотивации выходят ныне на передний план.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области психологии. Опыт убеждает, что результаты деятельности менеджера в гораздо большей степени зависят от умения работать с людьми, чем от его профессиональных знаний. От настроения и от морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может или увеличиваться или в несколько раз уменьшиться.

Формы и методы мотивации в значительной мере зависят от организации структуры предприятия. Здесь применяются разные подходы, в частности, функциональный (исходя из функций), финансовое подразделение, производственные подразделения, отдел маркетинга; и т.п.). Учитывается также географически-территориальное деление (если подразделения фирмы расположены в разных регионах), товарное деление (разные отделы для производства разных товаров) и потребительское деление (в зависимости от групп покупателей).

Если в основе оргструктуры фирмы лежат последние три принципа, то подобные структуры называют *дивизиональными*.

Функциональная организационная структура требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Подобная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления появляется штат специалистов, компетентных в своей области и отвечающих за конкретное направление бизнеса. Функциональному руководителю легче работать. Он компетентен в какой-то одной функциональной области. В то же время подчиненному психологически сложнее подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям.

Штабная организационная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые на обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а только помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным направлениям.

Для управляющих в линейных и функциональных подразделениях, использующих штабные службы, важно иметь в виду, что:

— Обращаться за помощью нужно до того, как дело примет серьезный оборот.

— Всегда с готовностью принимать советы и помощь специалистов.

— Не забывать разделять со штабными работниками поощрения, полученные за осуществление их удачных рекомендаций.

— Нести в полной мере ответственность за последствия неправильно реализованных добротных советов, а не обвинять в ущербе штабные службы.

— Учитывать, что штабные подразделения не менее важны нежели линейные и функциональные.

К адаптивным структурам относят:

— программно-целевую или проектную;

— матричную или клеточную организационную структуру;

— групповую (бригадную).

Проектная структура — временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она образуется в рамках функционального подразделения и состоит из высококвалифицированных специалистов различных областей, собранных вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа ликвидируется: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или других отделах, другие переходят в новую проектную команду. Особенность подобной структуры — то, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям — проекта и отдела, в рамках которого эта группа действует. Многие фирмы создают такого рода структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилия на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т.д. (т.е. на инновациях).

При целевом управлении разрабатывается программа достижения цели. В качестве менеджера назначается директор программы. В его руках находятся финансовые, материальные и человеческие ресурсы.

В основе целевого управления лежит матричная организационная структура, которая имеет много преимуществ: обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении находится их основная работа. По окончании совместных действий все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Матричная структур целесообразна в случаях, когда имеется необходимость в освоении новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении в короткие сроки различных усовершенствований, когда организация должна быстро отреагировать на изменения рынка.

Несколько особняком стоят венчурные и инновационные внутрифирменные структуры. Анализ показывает, что это — наиболее перспективный путь мо-

бильного реагирования на быстро меняющиеся внешние условия. В венчурной фирме обычно разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется ориентации на конечный продукт.

Построение и функционирование венчурного отдела имеет характерные особенности.

В основе лежит рисковый бизнес (инновационный объект). Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее, нежели в функциональных отделах крупных фирм, корпораций. Кроме того, венчурная фирма, как и весь малый бизнес, обладает повышенной маневренностью в мире бизнеса.

Следовательно, в современном менеджменте главным в построении структуры является то, какой из трех видов стратегии избирает фирма: стратегию инноваций, стратегию на уменьшение затрат или стратегию, включающую основные черты первых двух.

Структурные же построения налагают свой отпечаток на мотивирующие системы. Заметим, что оргструктуры фирмы меняют по мере происходящих в ней изменений и новых задач. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, к «ролевой неопределенности» (права, обязанности людей четко не определены, вследствие этого порой одна и та же деятельность выполняется разными людьми, дублирующими работы друг друга, а какие-то виды работ вообще «выпадают», т.е. никем не выполняются), к снижению результатов работы и прибыльности компании.

Управленческие структуры необходимо менять и в зависимости от того, в какой фазе развития находится организация. Известны следующие фазы жизни организации:

— зарождение организации. В этот период ее основная задача — выход на рынок. Организация труда подчиняется стремлению к максимальному увеличению прибыли.

— детство и юность. Главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет энергичного руководства; ориентация на захват части рынка. В организации труда акцент делается на планирование прибыли, увеличение жалования, эффективное применение других стимулов труда.

— зрелость. Стремление к систематическому сбалансированному росту и формированию индивидуального имиджа. Эффект руководства обеспечивается за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); упор на продвижение по разным направлениям, завоевание дополнительного рынка, учет всех сторон — участников бизнеса. В организации труда характерны разделение и кооперация, поощрение за индивидуальный результат.

— старение организации. Главная задача данного этапа развития организации — сохранить достигнутые результаты. В области руководства эффект достигается за счет улучшения координации действий; ключевая задача — обеспечить стабильность. Характерен более свободный режим организации труда, участие сотрудников в прибылях фирмы.

— возрождение организации. Обеспечение выживания по всем направлениям, достигаемое за счет коллективизма. Главное — омоложение фирмы. В области организации труда имеет место внедрение НОТ, внедрение коллективного премирования.

Характерны:

— Совершенствование структур за счет их упрощения за счет сокращения числа уровней управления;

— Замена структур механистического типа на адаптивные. Это делают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнеспособности. Для этого нужен сильный лидер с командой.

— Интегрирование (создание) различных форм структур внутри, механистической структуры.

— Создание конгломератной структуры (сочетание разнородных элементов). Отделы фирмы строятся по разным признакам. Чаще всего конгломератами

являются гигантские корпорации, включающие десятки почти самостоятельных фирм, предприятий (имеющих свою организационную структуру). Высшее руководство такой корпорации, как правило, сохраняет за собой функцию управления финансами.

— Формирование модульных и атомистических организаций. Это объединения предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребности в них. Характерно появление «атомистических» организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации связываются между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации.

Совершенствование структур идет параллельно процессу улучшения управления персоналом. Различают следующие основы построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы, и принципы, определяющие направления развития системы, которые реализуются во взаимодействии. Активно используется системный анализ — выявление многообразных типов связей между собой и с внешней средой, а также сведение их в единую целостную картину. Заметим, что метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной его функции, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Применяются и другие методы, в частности, метод творческих совещаний — коллективное обсуждение проблем развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей, а также метод коллективного блокнота («банка» идей), который сочетает независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой в рамках поиска путей совершенствования системы управления персоналом.

Происходит систематизация процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом.

Наибольший же эффект дает применение системы методов в комплексе. Так, функционально-стоимостный анализ системы управления персоналом, как метод универсальный, позволяет при его проведении применять систему разных методов. Реализация включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

Очень большое значение имеет разработка и совершенствование системы мер по повышению качества менеджмента на предприятии (в том числе и мотивированию). Здесь перед менеджером стоят следующие задачи:

- Уяснение проблемы.
- Конкретизация целей и результатов.
- Подготовка и анализ вариантов реорганизации бизнеса.
- Выбор окончательного варианта преобразований.
- Реализация разработанных мероприятий.
- Оценка достигнутых результатов.

Менеджер сосредоточивается, в частности, на выявлении негативных явлений в служебных взаимоотношениях людей, в структуре и методах их работы.

Факторами личностного характера выступают стремление к улучшению служебного положения, желание увеличить свои доходы, учет риска того, что в результате участия в процессе перемен человек может понести убытки или даже лишиться работы; отрицательное отношение к изменениям, если в результате возникают структуры с привилегированным статусом; боязнь принять неправильное решение, нежелание брать на себя ответственность и проявлять инициативу, отсутствия исходных данных и имеющегося объема знаний привычка оценивать перспективы исходя только из собственного опыта; наличие каких-то обид на руководство.

Поскольку жизнь требует разработки планов по обновлению системы управления с указанием контрольных вех реализации для работы над осуществлением проектов в области менеджмента приходится использовать специальные знания и опыт. Для успешного внедрения новой системы управления нужны следующие обстоятельства:

- личное участие и полная поддержка со стороны высшего звена управления;

- четкое распределение ответственности;

- формирование группы специалистов во главе с координатором программы, который должен контролировать весь процесс;

- выбор таких видов деятельности, которые реально измерить;

- обучение и повышение квалификации участников выполнения программы;

- разработка и реализация стратегии внедрения новой системы управления.

Общеизвестно, что процесс обеспечивают умение, желание, и реальные возможности. Можно разработать много рациональных схем, однако успех их реализации будет зависеть в значительной степени от того, насколько принимается во внимание эмоциональный фактор. Важно проявить изобретательность, такт, внимание к людям, чтобы решить проблемы, связанные с ними, и в достаточной степени стимулировать их.

Имеются два разных типа нововведений: навязанные сверху и изменения, подготовленные с участием работников. Навязанные изменения директивны. Это — прямое руководство. Они эффективны в неотложных ситуациях, когда нет времени на «раскачку». Реакция на подобные изменения зависит от уровня общей в организации. Весьма существенно, кто является лидером, доверяют ли ему люди, верят ли его умению. Руководитель не должен избегать объяснения своих целей и методов. Изменения с участием сотрудников проводятся так, чтобы люди почувствовали их, как

если бы они были выработаны ими самими, внутренне разделяя с авторами. Подобные изменения имеют свою особенную технологию, в частности следующие фазы в изменениях: исходный статус; появление дестабилизирующих факторов (красная зона) — зона хаоса, когда снижаются многие показатели, растет напряженность в организации. Затем появляются позитивные моменты новой интеграции — желтая зона; раскованность; волна интегративных позитивных моментов нарастает, создается ядро нового порядка (зеленая зона). Последняя структурируется и появляется новое исходное состояние. Зеленая зона продуктивна для продолжения и углубления изменений. При любых раскладах поддержка сотрудниками положительных изменений в организации — залог общего успеха.

На фоне перестройки бизнеса, структурных изменений инноваций в системе управления персоналом ширится развитие средств *стимулирования труда*, которое решает следующие задачи:

- управление трудовой мотивацией;
- использование средств морального поощрения;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка системы оплаты труда;
- разработка форм участия в прибылях и капитале.

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием.

«Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» (Л. Якокка). «Уважайте достоинство подчиненных, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматiku — как на главный источник производительности» (Т. Питерс, Р. Уотермен). «Когда у нас

уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности» (А. Морита). Такова позиция выдающихся специалистов по менеджменту.

Мотивация — процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Это — процесс подталкивания себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности в чем-то, что ориентирует человека на достижение своих целей, на удовлетворение потребности. Мотивация бывает внешняя («замотивировать» людей) и внутренняя — самозарождающиеся факторы, которые воздействуют на людей.

Теория практика убеждают, что для эффективного мотивирования необходимо сформулировать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и влияние опыта и ожиданий. Важно далее знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям и ориентироваться только на создание чувства удовлетворенности и удовольствия. Повышенная его доза может довести человека до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации имеет следующую цепочку: неудовлетворенная потребность — устанавливаемая цель — предпринимаемые действия — достижение цели.

Успех мотивации зависит от опыта и ожиданий. Действия, которые привели к успеху, повторяются, если подобная потребность появится вновь. Неудача приводит к поиску других, альтернативных средств достижения цели. Степень успеха зависит от того, способен ли человек оценивать сходство предыдущей ситуации и настоящей.

Основная экономическая проблема, с которой сталкивается общество, заключается в конфликте между фактически неограниченными человеческими по-

требностями в товарах и услугах и ограниченными ресурсами, которые могут быть использованы для удовлетворения этих потребностей. Неудовлетворенная нужда способна мотивировать поведение, а доминирующая потребность — основной мотиватор поведения.

Классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, можно представить следующим образом:

- потребность достижения более высокого уровня;
- потребность в конкурентоспособном успехе;
- потребность в теплых, приятельских отношениях с другими;
- потребность в контроле и влиянии на других людей.

Усиливайте положительное и минимизируйте отрицательное — правило удовлетворения людей. Устойчивое удовлетворение может быть достигнуто за счет подобных факторов: создавайте благоприятные условия и уменьшайте те, которые вызывают неудовлетворение. Связь между мотивацией и исполнением желаний положительна: повышение мотивации приводит к росту качества и эффективности исполнения желаемого.

На достижение качественного результата влияют способности человека. Отсюда огромное значение приобретают системы отбора и обучения персонала. Результат зависит от психологических факторов. Слишком энергичная мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности. Отсюда степень «замотивированности» людей зависит от их способности справляться с психическим напряжением.

Прогресс общества требует улучшения конкретных управленческих подходов. Появляются идеи «обогащения труда», вовлечения в организационные усилия, разрабатываются системы оценки завершённой деятельности, учитывающей вклад сотрудников и создающей мотивацию высокоэффективного труда.

Разрабатываются и используются различные мотивационные модели, в частности, имеется рациональная человеческая модель — для мотивации людей использует комбинацию финансовых наград и наказаний (такти-ка «пряника» и «кнута»). В отдельных случаях этот подход дает результат, но его эффект может быть краткосрочным. В других случаях он может наносить долгосрочный вред, отрицательно влияет на отношения людей. Многие полагают, что важнейшая потребность долгосрочной мотивации — это внутренняя потребность людей в самореализации, самоусовершенствовании. На поведение человека влияют как внутренние, так и внешние мотивационные факторы, но наиболее важны — внутренние. На степень усилий человека по выполнению работ влияют ценность награды (для человека она важна настолько, насколько удовлетворена его потребность), а также ожидание возможности получения желаемого вознаграждения. Но для получения необходимого результата требуются дополнительные факторы мотивации: способности человека, его индивидуальные качества (интеллигентность, ловкость, знания).

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников в ней в зависимости от необходимости, обусловленной окружающей средой. Отсюда нужно проанализировать содержание требований, выдвигаемых окружающей средой, в которой действует компания, а также потребностями организации (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами); и, кроме того, индивидуальными потребностями, которые очень различны у разных людей. Одни стремятся к безопасности, другие жаждут признания и престижа, третьих волнует уровень зарплаты, четвертые стремятся к самореализации.

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

— Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение — тем, которые работают хорошо и много,

платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

— Мотивирование через саму работу: дайте человеку работу интересную, приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.

— Систематическая связь с менеджером: определяйте цели работы вместе с подчиненным, обеспечивайте положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и применяемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми. Характерны следующие мотивационные методы:

— использование денег как вознаграждение и стимул,

— наложение взысканий,

— развитие чувства сопричастности,

— мотивирование через саму работу,

— вознаграждение и признание достижений,

— участие в руководстве,

— поощрение и вознаграждение групповой работы,

— общение и развитие сотрудников,

— лимитирование ограничительных факторов.

Повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводят к росту недовольства, напряженности и снижению результатов труда. Следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Исключением служат ситуации, когда внутренняя привязанность к работе сотрудника превалирует над финансовыми соображениями. Чтобы эффективно использовать деньги в качестве мотиватора, следует платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов, обеспечивать такую зарпла-

ту, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости, связывать плату за труд с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с реальными усилиями работника. Работник должен быть уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Отсутствие информации о результатах собственной работы также сказывается отрицательно. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повышает результаты работы на 12—15%. Большинство людей хочет знать, каких результатов они достигают своей работой. Менеджер призван уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать без задержек, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы. Это действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения.

Мотивация — не вопрос раздачи наград. Людям важно знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если он применяется справедливо и не является неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы. Большое значение имеет тот факт, как и где налагают взыскание. Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ее ценностями, целями организации также мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Мотивирование через саму работу базируется на внутренних стимулах интереса к работе, чувстве удовлетворения от процесса работы, возможности проявить свои способности при принятии решений и выполнении производственных задач. Поощрение достижений может быть разнообразно: система зарплаты, поощре-

ние людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек это осознает. Они обесцениваются, если раздаются незаслуженно. Умелое руководство способствует развитию сопричастности, уяснению ролей и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет личность и стиль управления руководителя. Последний должен ориентироваться на то, чтобы снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшить положение с регуляторами мотивации, а также увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы. Для обогащения труда работнику поручают «более сложную» или «более высокого порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т.п. Важно соучастие или привлечение работников к управлению (они участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность, удовлетворенность работой). Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем. Если человек изначально не любит работать и избегает работы, его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Нередко человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности. Здесь необходим авторитарный стиль управления. Но работа для человека — естественное состояние и потребность, внешний контроль не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации, человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности. Целесообразен демократический стиль управления. Вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решения. «Обогащение труда» предполагает выполне-

ние более сложной работы, которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Участие, или вовлечение, работников в управление рассматривается как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

Основным же фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции, технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы.

Особое значение имеет обеспечение необходимых условий труда. Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место. Выделяют две его основные составляющие: технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства, а также вопросы планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых проблем; включая мотивацию. Он необходим для:

- проектирования рабочего места;
- поиска необходимых организации сотрудников;
- объективного отбора работников;
- обеспечения оценки, проделанной работы;
- квалифицированной подготовки и переподготовки персонала;
- организации карьеры сотрудников;
- оптимизации материального и морального стимулирования персонала;
- обеспечения техники безопасности труда.

В любом виде деятельности человека можно выделить два компонента. Первый из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества (выполнение производственной операции сборщиком на конвейере с регламентированным ритмом, деятельность исполнителей с инженерной подготовкой или другим высшим образованием. Существуют достаточно сложные виды деятельности, в которых запрещены любые отступления от заданного регламента действий). Такой труд называют регламентированным. Второй компонент характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда называют инновационным, творческим (труд изобретателей, рационализаторов, ученых, и т.д.). Возможность создания новых идей определяется творческими способностями, которыми в той или иной мере обладает каждый человек. Поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является создание условий для наиболее полного использования творческих способностей каждого сотрудника предприятия. Проектирование рабочего места выражается в структурировании основных элементов, задач и обязанностей, связанных с рабочим местом, с целью достижения оптимального выполнения служебных обязанностей и удовлетворения сотрудника.

Сотрудник фирмы имеет право требовать от ее удовлетворения своих потребностей в квалификационном росте, возможности личного развития. Рабочее место должно соответствовать его желаниям и требованиям. На мотивацию и чувство удовлетворенности у сотрудника оказывают влияние три базовых психологических состояния:

— значимость (сотрудник рассматривает выполняемую им деятельность как важную, ценную и общественно необходимую);

— ответственность (сотрудник испытывает чувство ответственности за результат проделанной работы);

— знание результата (осознание сотрудником насколько эффективны его деятельность и достигнутый результат).

Трудовая деятельность должна мотивировать активность и приносить удовлетворение. Можно выделить следующие наиболее важные требования к высокомотивированной деятельности:

— разнообразие (уровень разнообразия в работе на данном рабочем месте);

— идентичность в деятельности (в какой степени на данном рабочем месте совершается целостная деятельность (решается задача от начала до конца или только какая-то ее часть);

— значимость трудовой деятельности (в какой степени выполняемая работа оказывает воздействие на жизнь и деятельность других людей как внутри самой организации, так и за ее пределами);

— «автономность» (в какой мере деятельность, связанная с данным рабочим местом, предполагает свободу и независимость в определении времени для решения поставленной задачи);

— «обратная связь» (информация о достигнутых результатах и показателях).

Личностные характеристики также необходимо учитывать при подготовке условий для улучшения качества трудовой жизни и рабочей среды. При разработке системы по улучшению этих качеств следует опираться на уже упомянутых пять параметров (разнообразие, идентичность в деятельности, значимость, автономность и обратная связь). Система по улучшению качества трудовой жизни наряду с другими механизмами управления и успешного осуществления целей организации играют большую роль для создания высокомотивированного персонала.

В системе мотиваций имеет далее огромное значение оценка и самооценка проделанной работы, а также аттестация кадров. Оптимальная оценка проделан-

ной сотрудником работы является одной из наиболее важных задач управления персоналом. Еще сто лет назад было определено, что заработную плату следует платить человеку, а не рабочему месту. Трудовые нормы должны быть основаны на точных знаниях, а не на догадках. Благодаря нормам производятся более дешевые продукты и рабочие получают более высокую зарплату. Оплата труда, основанная на точном знании, ведет к росту квалификации работников, дает им возможность больше заработать, устраняет причины нерадивого отношения к труду, создает дружеские отношения между рабочими и предпринимателями.

Между тем, реальное состояние дел в большинстве российских организаций, независимо от форм собственности и типа управления, в целом находится еще на уровне тех лет. Колоссальное отставание в использовании современных методов управления персоналом, его мотивации делает необходимым быстрое внедрение современных систем формальной оценки проделанной работы. Поэтому необходимым и важным элементом всех современных систем оценки совершенной работы является наличие адекватной системы самооценки.

Формальная оценка совершенной деятельности является процессом, включающим определение следующих моментов, касающихся отношения сотрудника к данной организации:

- оценка выполнения сотрудником своей работы;
- коммуникативный аспект оценки;
- программа усовершенствования управления.

Объективно проведенная оценка деятельности не только дает возможность сотруднику получить верное представление о том, как была оценена проделанная им работа, но и в значительной степени влияет на его мотивацию при выполнении последующих задач.

В российских организациях в настоящее время используются классический метод установления рабочих стандартов, индивидуальное планирование деятельности и методы оценки деловых качеств работников в целях аттестации специалистов и руководителей,

по результатам которой определяется степень соответствия работника занимаемой должности, а также решаются вопросы о перемещениях и оплате труда. Аттестация персонала проходит преимущественно в государственном секторе, крупных компаниях, заинтересованных в создании системы управления человеческими ресурсами, и осуществляется с помощью субъективных оценочных методов (шкалы личных и деловых качеств, графической шкалы рейтинга и метода эссе). Отечественным системам комплексной оценки персонала свойственен эклектический подход, они представляют собой суммарную оценку результатов труда, личных и деловых качеств, а подчас и самого труда, что приводит к созданию конгломерата не связанных между собой оценочных методов, обеспечивающих обобщенную, мало связанную с установочными целями системы оценку.

Между тем правильная оценка труда позволяет достигать следующей цели:

- улучшение исполнительской деятельности;
- определение вознаграждения за проделанную работу;
- организация трудовой карьеры сотрудника.

Критериями, которыми руководствуются в этой области нынешние российские менеджеры, как правило, произвольны. В их деятельности обычно отсутствуют систематичность и регулярность, что приводит к немалым негативным последствиям и ухудшает трудовую мотивацию и морально-психологический климат персонала фирмы в целом. Существует мнение, что наличие безработицы является достаточно сильным средством мотивации. Конечно, страх потерять работу укрепляет трудовую мораль. Но страх не способен сформировать лояльность и преданность организации в долгосрочном плане.

Обычно при оценке труда учитывается:

- уровень образования (квалификация);
- трудовой стаж (количество проработанных лет);

— должность (место, которое занимает сотрудник в фирменной структуре).

Но нередко полностью или частично отсутствует система формальной оценки проведенной работы. Чем более сложным является тот или иной вид деятельности, тем реже можно встретить регламентированную систему оценок. Отсутствуют критерии, которые бы учитывали целостный результат, качество вложенных интеллектуальных и физических усилий. При такой системе существует некий минимальный порог требований, которого стараются придерживаться все участники трудового процесса. Но отсутствие мотивации для достижения максимальных результатов приводит к тому, что «уравниловка» превращается в серьезное препятствие для развития организации в целом.

Для создания новой стратегии по управлению человеческим фактором необходимо проведение следующих мероприятий:

— Проектирование и оценка рабочего места.

— Формирование технологии для формальной оценки трудовой деятельности (точное определение сроков проведения, необходимых структур и исходного уровня для определения оценки).

— Создание механизма, связывающего проделанную работу с системой вознаграждения за труд.

— Формирование механизма, связи трудовой деятельности с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках организации.

— Создание системы механизма, связывающей результаты труда с различными мероприятиями по улучшению качества трудовой среды.

Оценка результатов труда может осуществляться через управление целями, которое используется, прежде всего, при оценке деятельности руководителей и специалистов. Здесь характерны:

— Создание точно сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить сотруднику.

— Разработка плана действий, в котором формулируются пути достижения целей.

- Обеспечение выполнения плана.
- Оценка достигнутых результатов.
- Корректировка деятельности в случае необходимости. Создание новых целей будущей деятельности.

Чтобы подобная работа была успешной, необходимо, чтобы поставленные цели были измеримыми. Здесь применяются разные методы, в частности, метод автономизации, который предназначен, прежде всего, для руководителей самостоятельных звеньев в организации или же для сотрудников с относительно самостоятельным характером выполняемой деятельности (используется выплата руководителю определенного процента от общей суммы, заплаченной за данную работу).

Так или иначе разработка методов и критериев для системы формальной оценки деятельности является одной из самых важных задач по управлению человеческим фактором в организациях. Здесь важным моментом является включение самооценки. Люди весьма субъективно определяют отношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями и после этого обязательно сравнивают свой результат с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если люди приходят к выводу, что с ними поступили несправедливо, то немедленно возникает психологическая напряженность.

Другой метод оценки основан на анализе письменных докладов по поводу различных инцидентов, связанных с трудовым поведением сотрудника, включающим как позитивные, так и негативные моменты. В рамках определенного периода времени эти доклады становятся базой для формирования оценки. Подобный метод может быть причислен к тем, которые используются при оценке специфических видов деятельности.

Имеет место и оценка методом принудительного выбора. Оценивающий обязан ответить на целую серию вопросов относительно того, как сотрудник вы-

полняет свою работу. Каждое такое утверждение имеет свою значимость, ценность, выраженную в условных единицах.

Формирование оценки может происходить непосредственно на рабочем месте, где оценка осуществляется руководителем подразделения. Она может производиться рабочим коллективом, где трудится работник, а также отделом кадров.

Внедрение системы правильной оценки проделанной сотрудниками работы в российские организации и фирмы — объективно необходимо. Нужна система мероприятий для постепенного приспособления методов оценки конкретной организационной среде, организация экспертного наблюдения и своевременной корректировки. Нужно достичь перехода к качественно новой системе без конфликтов и чрезмерного напряжения. Наиболее важным является достижение результатов, которые бы выразились в повышении трудовой мотивации самоконтроля при выполнении трудовой деятельности и активности при достижении целей организации.

Оценка деятельности руководителя должна исходить из наличия трех источников: от коллектива, от вышестоящих руководителей и непосредственных потребителей продуктов труда.

Оценка по основным профессиональным параметрам деятельности обязано быть комплексной, локальной, пролонгированной и экспрессивной. Пролонгированная оценка осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности личности и основывается в равной степени на прошлой и текущей деятельности. Она может быть более продуктивной при условии проекции прошлой деятельности на деятельность настоящую, при определении совпадающих и различающихся компонентов. Точки совпадения в проекции станут тем информативным материалом, на основании которого можно составить мнение о характеристиках деятельности конкретной личности. Экспрессивное оценивание личности чревато эмоцио-

нальной окрашенностью, усугубляемой категорическими суждениями и порой пристрастным анализом того, что относится исключительно к деятельности текущей.

Систематичность и регулярность в изучении и оценивании личности способствует соответствию оценок действительному качеству труда. При оценке важно выявлять личный вклад руководителя в деятельность коллектива, его продуктивное общение со своими подчиненными. Особая роль в оценке кадров принадлежит их аттестации. При этом важное значение имеет коллективное оценивание деятельности личности. Чтобы избежать одностороннего подхода аттестационное собрание целесообразно проводить в полном составе, сосредоточивая внимание коллектива на положительных качествах личности:

- содержание работы, выполняемой аттестуемым;
- качество его работы за оцениваемый период;
- соблюдение аттестуемым технологической дисциплины;
- проявление активности в выполнении работы (новшества и рационализация, принятие на себя ответственности за выполненную работу, выполнение дополнительных обязательств и функций);
- сотрудничество с коллегами и оказание им помощи в работе;
- проявление активности в общественной деятельности;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- отношения с товарищами по работе;
- поведение вне коллектива;
- рекомендации по совершенствованию личной работы, преодолению недостатков в контактах, общении и поведении в коллективе;
- оценка (положительная или отрицательная) личного вклада работника в результаты деятельности коллектива.

При аттестации следует широко использовать метод экспертных оценок, который может сочетаться с

коллективным. Без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение. В основном оценка результатов деятельности служит трем целям:

— административной (для продвижения по службе, понижения, перевода, прекращения трудового договора),

— информационной (для информирования людей об относительном уровне их работы),

— мотивационной (как важное средство мотивации поведения людей).

Перевод можно использовать, чтобы расширить возможности для работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности или в другом подразделении.

На основе реальной оценки трудового вклада сотрудника формируется и его карьера — индивидуально осознанная позиция, поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях. Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

— *вертикальное* — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

— *горизонтальное* — перемещение в другую (функциональную) область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не

имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, либо расширение или усложнение задач на прежней ступени;

— *центростремительное* — продвижение к руководству организации.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия в рамках профессиональной и внутриорганизационной карьер:

— достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

— обеспечения направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника;

— гарантирование открытости процесса управления карьерой;

— устранение «карьерных тупиков»;

— формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;

— изучение карьерного потенциала сотрудников;

— формирование обоснованной оценки карьерного потенциала работников;

— определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужное время в нужном месте.

Работник призван знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. Установлено, что оптимальный срок пребывания на одном руководящем посту четыре года. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками конкретного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами и формами, его работа превращается в шаблон и штамп. Наоборот, сменивший ряд мест работы имеет возможность срав-

нивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы.

При подборе кадров большое психологическое значение имеет процесс выдвижения резерва будущих руководителей. К психологическим трудностям формирования резерва следует отнести следующие:

— выбор опорных свойств и качеств, на которые приходится ориентироваться, чтобы предвидеть развитие деловых и личностных черт специалиста в перспективе;

— определение процедур формирования резерва;

— психологическое стимулирование работы по самовоспитанию личности в структуре резерва на выдвижение.

Формирование резерва связано с использованием кадров в перспективе, подготовкой их к будущей специальности. Необходимо вести учет основных качеств, на базе которых следует развивать другие, профессионально важные. К опорным качествам относят критическую оценку собственной деятельности, способность к обучению, т.е. отношение к новой технологии, технике, к организаторской деятельности; внимание к людям, их судьбам, проблемам, трудностям; наличие организаторских способностей, проявляющихся наилучшим образом в налаживании совместной деятельности людей.

Система учета опорных качеств может быть определена для каждой профессии, должности. Процедуры оформления резерва призваны быть гласными, доступными не только контролю, но и активному воздействию коллектива, что существенно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата. Мнение коллектива — важнейший источник информации о личности при ее выдвижении в резерв. Оно концентрирует наиболее ценную информацию, которую руководителю трудно получить в результате непосредственных наблюдений. Особенно важны два аспекта коллективного мнения: прогностический (вытекает из оценки коллективом организационно-хозяйст-

венной, социальной, кадровой ситуации) и стимулирующий (связан с заданием свойств, черт и качеств руководителей или высококвалифицированных специалистов, требуемых в связи с задачами, поставленными на перспективу).

Найти руководителя, который идеально соответствовал бы всем условиям, характеризующим состояние коллектива, невозможно. Важно, чтобы подбирался руководитель с определенным складом личностных черт и деловых качеств, соответствующих основополагающим чертам коллектива, делать упор при этом на кандидатуру руководителя, умеющего работать с людьми, решать вопросы развития коллектива.

От степени взаимного соответствия людей, другими словами, от их психологической совместимости, во многом зависит стабильность, развитие, зрелость, прогресс любого коллектива, социальной группы. Планомерный подход позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда, создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Он ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на рабочем месте, а система квалификации и переквалификации становится одним из факторов формирования фирменной культуры, высокой трудовой мотивации и коммуникационной сети в организации.

Российскому менеджменту необходимо создавать свою эффективно работающую систему квалификации и переквалификации кадров. Квалификация и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения сотрудников через передачу им новых знаний, умений, способностей и опыта, с тем, чтобы их деятельность полнее отвечала бы нуждам организации и способствовала бы ее успешному развитию.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с

повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к занятиям в аудиториях. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Главными методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества. Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может совершаться по многим направлениям и разными способами. Различные формы совершенствования сотрудников не следует противопоставлять друг другу, а всегда необходимо искать оптимальный баланс между ними.

Инструменты мотивации в менеджменте широки и многообразны. Так, может успешно использоваться менеджером процесс беседы со своими сотрудниками. Наблюдая за своими подчиненными, можно выявить пути для их мотивации. При этом важно учитывать несколько аспектов, в частности, как психологические потребности, безопасность, контакт, доверие, социальное признание, престиж, самовыражение, независимость, ответственность. Совершенно очевидно, что чем внимательнее отношение к своим подчиненным, тем скорее по их поведению в группе, высказываниям, проявлениям чувств определяются пути для мотива-

ции. Лучшей основой для беседы служит девиз «Мы идем навстречу друг другу».

Целенаправленно вести беседу означает:

- планировать беседу, а не вести ее без подготовки;
- вести беседу, а не проводить ее;
- убеждать в ходе беседы, а не уговаривать;
- проверять цели беседы, чтобы добиться результата.

Беседа отличается от других форм общения тем, что выяснение отношений происходит в рамках непосредственного контакта с собеседником. Каждый человек стремится к признанию, похвале. Признание менеджер может выразить словами, вниманием, которое проявит к другим. Подчиненных у нас часто ругают за плохую работу, а хорошую работу считают само собой разумеющейся. Но и на хорошую работу обязательно нужно адекватно реагировать. Признание заслуг поднимает самооценку и хорошо мотивирует.

Есть множество путей проявить признательность подчиненному. Даже простое «спасибо» за то, что он успешно справился с порученной работой, имеет непреходящую ценность. Повышается имидж человека, если другим демонстрируется его личный успех. Нижеследующие действия могут обозначать правила проявления признательности подчиненным:

- отличайте качество работы, а не черты личности;
- хвалите непосредственно по завершении работы;
- не выражайте свое удовлетворение слишком часто, а только за достойную похвалы деятельность;
- особенно действенна публичная похвала, однако хваля при других, всегда помните о возможных последствиях;
- предоставление подчиненному возможности высказаться, учитывайте его потребность в самовыражении.

Важнейшей целью беседы является повышение производительности труда на рабочем месте и определение путей развития сотрудника на будущее. Следует особое внимание уделять взаимопониманию и согласованию проблем, что достигается только при наличии положительной атмосферы контакта, когда обе стороны имеют возможность для откровенного проявления чувств, выражения мнений и мыслей. При проведении беседы важно позаботиться о хорошем начале, передать добрый настрой собеседнику. В разговоре всегда нужно иметь только одну цель — повышение производительности и качества труда. Следует разъяснить эту цель подробно, выяснить различия во мнениях. Беседа должна заканчиваться положительной перспективой.

В отличие от беседы любая критика является покушением на самолюбие человека. Опасность большинства критических подходов состоит в том, что оценка производится преждевременно. Данный метод беседы, как правило, бесперспективен. Он вызывает отпор, контрнаступление собеседника. Среди правил контакта с подчиненным критического характера:

- критикуйте сразу после совершения ошибки, но не раньше, чем пройдет первый момент досады;
- не критикуйте в присутствии третьих лиц;
- в беседе исходите из существа вопроса, характеризуйте ситуацию, давайте оценку;
- подкрепляйте свою критику доводами;
- демонстрируйте положительные результаты критики.

Мотивация играет все более значительную роль в повышении производительности труда по мере наращивания реальных результатов его обеспечения. Эффективность мотивации определяется уровнем достижения с ее помощью экономических и социальных целей. Первые связаны с производственной деятельностью предприятия и, как правило, отражаются в экономических показателях и критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели достигаются в виде реализации ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Потребности эти очень многообразны. Значимость их меняется в разное время. Цели определяют направление рыночной деятельности. Они характеризуют состояние, к которому нужно стремиться, что и происходит на основе реализации установок стратегии развития компании.

Хозяйственный подход основывается на анализе и выявлении целей развития, исследования характера функционирования всех составных элементов конкретной социальной системы. Эффективность системы в целом реальна при определенном сочетании ее целей с целями входящих в нее подсистем. Объективные цели системы могут не только не совпадать, но и находиться в противоречии с целями подсистемы, а также с целями отдельных работников. Эти «скрытые» цели фактически и управляют деятельностью трудового коллектива, что порой приводит к иным, чем намечалось в плане, результатам. Эффективное функционирование конкретной подсистемы (подразделения, участка, бригады) в рамках общей цели реально на основе устранения подобных «подспудных» целей. Социально-экономический механизм управления поведением объекта направляется на формирование комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию целей и правил поведения в процессе труда в соответствии с общими целями управляющей системы. Чтобы социальную эффективность можно было рассматривать как цель, достигаемую важно выявить способ измерения потребностей и интересов. Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность, нужен обобщающий индикатор, с помощью которого можно было бы представить и оценить потребности сотрудников. Таким индикатором обычно служит уровень удовлетворенности работой.

Удовлетворенность работой, как правило, различается в зависимости от того, как организованы производственные, экономические, социальные и мотиваци-

онные процессы. Разная степень удовлетворенности отражает и различную степень достижения социальных целей всей системы.

Отсюда критерием качества принятия решения, в рамках которого соизмерялась бы экономическая и социальная эффективность мотивации, можно полагать уровень достижения цели. Социальной эффективностью при посредстве соответствующих стимулов реально добиться лишь тогда, когда предприятие функционирует стабильно, надежно, оно получает достаточную прибыль, которая позволяет проводить политику стимулирования. Но наращивания экономической эффективности, реально добиться только, если достигнут определенный уровень социальной эффективности, поскольку существует достаточно тесная взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью.

В рамках экономической и социальной эффективности должен быть обеспечен баланс интересов. Его можно достигнуть тогда, когда заинтересованные стороны согласятся с приемлемостью компромиссного решения.

Мотивационное воздействие на человека, факторы, влияющие на производительность и эффективность труда, реально сконцентрировать на трех основных: работоспособность, готовность к работе и условия труда.

Возможности работника отражают его способности (физиологические и познавательные), а также знания, интеллект, возраст, здоровье, образование, выносливость, настойчивость, психологические свойства.

Готовность к труду обозначает то, в какой степени человек склонен выполнять работу. Здесь учитывается и то влияние, которое оказывают на поведение мотивация и удовлетворенность работой, целевые установки, ценности, характер работы, ожидаемая отдача и предполагаемое вознаграждение в зависимости от результативности.

Условия труда связаны с факторами, которые воздействуют на результативность и находятся вне прямого контроля работника (инструменты, материалы, сырье, условия труда и т.п.). На результативность трудовой деятельности накладывают свой отпечаток и другие факторы, скажем, тип и уровень руководства, четкое представление своей роли в коллективе, но более всего — цели и задачи работы, условия обучения и переподготовка, нормативы и т.д.

Все перечисленные факторы отражаются на результативности труда, воздействуя на которую реально обеспечивать стимулирующую реакцию повышения производительности труда и роста его эффективности.

Различают приемлемый уровень результативности и стимулированные уровни результативности труда. Первый представляет определенный уровень усилий, соответствующий установленным нормам труда. Он считается приемлемым, и его дополнительно не стимулируют. Стимулируемый же уровень представляет трудовые усилия, обеспечивающие превышение уровня выполнения обычной нормы. Для большинства людей такой уровень достигается посредством внедрения дополнительных материальных выгод в зависимости от роста производительности труда. Усилия на таком уровне обеспечивают соответствующий уровень результативности лишь если обеспечены все необходимые условия и должный уровень руководства.

В рамках трудовой деятельности ее результаты выражаются объемом, составом и качеством продукции, а также гарантией качества условий жизнеобеспечения (безопасность, надежность, условия труда). Если предприятие обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов, то у сотрудников появляется стремление обеспечивать свой вклад в данную систему на уровне, считающемся приемлемым. Если на предприятии четко определены обязанности работника, то несложно определить, соответствуют ли усилия работника приемлемому уровню результативности для организации. Добиться стимулированного уровня ре-

зультативности можно двояким образом: подбирая людей с внутренней мотивацией (для которых важно собственное удовлетворение достигаемыми результатами), либо посредством внешнего обеспечения желаний и потребностей через систему стимулирования (внешняя мотивация).

Стимулирование работников для гарантирования высокой результативности — функция управления производительностью труда. Измерить воздействие мотивационных процессов на рост производительности труда сложно. Для этого нужны экспериментальные исследования. Если нельзя (или трудно) выявить изменения производительности труда (как и социальной эффективности) в зависимости от действия мотивации, то реально попытаться измерить силу мотивации на базе теории «ожидания — валентность».

Оценим значимость каждой цели (V) и вероятность ее достижения (P). Тогда формулу оценки силы мотивации (M) можно изобразить следующим образом:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i P_i$$

Цели могут достигаться при различных стратегиях. Оптимальная из них соответствует максимальному значению M.

V. СТИМУЛЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА

Потребности работника многообразны, но все они могут быть разделены на материальные и нематериальные. В соответствии с этим и стимулы делятся на материальные и нематериальные. Критерием материальных стимулов является их включенность в систему товарно-денежных отношений. Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными. В основе своей они включены в систему товарно-денежных отношений, так как являются товаром для предприятий и организаций, перечисляющих за них определенные суммы денег. Но для конкретного работника они выступают не в денежной форме или лишь частично в денежной форме. Эта группа материальных неденежных стимулов обусловлена воспроизводством рабочей силы.

Другая группа материальных неденежных стимулов связана с функционированием работников в производстве. Это организация труда, санитарно-гигиенические условия труда. Особенностью данной группы стимулов является то, что они сами по себе не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора такой активности.

Нематериальные стимулы более многообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные, творческие. Социальные стимулы связаны с потребностями работников в самоутверждении, а также с их стремлением занимать определенное общественное положение, следовательно, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы выражаются в возможностях участвовать в управлении производст-

вом, трудом и коллективом, принимать решения, в перспективах продвижения по социально-профессиональной лестнице, в возможностях заниматься престижными видами труда.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Творческие же стимулы обусловлены потребностью работника в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала и обусловлены содержанием труда. Стимулом выступает сам процесс труда, уровень его содержательности, разрешение возникающих в ходе процесса творческих задач.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Оно является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Трудовая деятельность в общественном производстве, с одной стороны, дает возможность общения, а с другой — самореализуется только через него.

Такова характеристика стимулов труда в зависимости от тех личных потребностей работников, на удовлетворение которых они направлены и реализация которых возможна в сфере труда.

Общественные стимулы имеют смысл только применительно к таким субъектам интересов, как индивид и коллектив. Содержание понятия общественных стимулов тогда выражается через социальные, моральные стимулы. Все индивидуальные стимулы труда, по существу, совпадают со структурой многообразных материальных и нематериальных стимулов, поскольку интересы личности есть не что иное, как осознанные потребности. Именно потребности лежат в основе классификации стимулов на материальные и нематериальные.

Истоки существования коллективных стимулов труда коренятся в хозяйственной обособленности трудовых коллективов в рамках производства, а отсюда — и в формировании этих коллективов как субъектов особых коллективных интересов. Эти интересы не совпадают с общественными именно в силу такой обособленности и определяются социально-экономическим положением их носителей.

Одним из важнейших элементов хозяйственного механизма является совокупность экономических рычагов и стимулов воздействия на коллективы предприятий. Среди них такие коллективные стимулы, как различные фонды. Важнейшим коллективным стимулом выступает, например, фонд заработной платы. Фонды в основном ориентированы на учет индивидуальных результатов труда. Фонд же материального поощрения в основном ориентирован на учет результатов деятельности трудовых коллективов в целом. Коллективными стимулами являются также специальные фонды премирования: за экономию материалов, разработку и внедрение рационализаторских и изобретательских предложений и др.

Экономическими рычагами, регулирующими трудовую деятельность коллектива, а следовательно, и трудовое поведение его отдельных членов, являются цены и прибыль предприятия.

В отличие от коллективных материальных денежных стимулов, применяемых к трудовым коллективам разного уровня — всего предприятия (организации), его отдельных подразделений, вплоть до бригад, — коллективные материальные неденежные стимулы применяются, как правило, к первичному трудовому коллективу. Это может быть поощрение коллективной туристической поездкой, коллективной творческой командировкой, коллективной поездкой на отдых.

В соответствии с классификацией стимулов трудовой деятельности по их направленности в положительную или отрицательную сторону стимулы делятся на поощряющие ту или иную форму трудового пове-

дения и блокирующие ее. К первым относятся все поощрения: материальные и нематериальные, индивидуальные и коллективные. К негативным стимулам относятся: лишение премий, обсуждение проступка на рабочем собрании, замечание, выговор, увольнение, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.д.

И в настоящее время работники со слабой мотивацией не проявляют интереса к происходящим преобразованиям. Исследования, проведенные на нескольких московских предприятиях легкой промышленности, работающих в новых условиях хозяйствования, показали, что большинство опрошенных не смогли ответить на элементарные вопросы хозяйствования, охарактеризовать свое место в новых производственных отношениях; на позицию такого работника способно повлиять, например, сокращение выплат, не подтвержденных реальным трудовым вкладом.

Трудовая пассивность, сохраняемая еще кое-где уравниловка приводят к утрате профессиональных навыков и умений. Уровень удовлетворенности трудом при этом не снижается, он может даже расти, так как человек начинает считать сложившееся положение нормальным. Вывести из этого состояния можно лишь применив угрозу резко уменьшить оплату, если работник сохраняет низкую производительность труда. Для работников со слабой трудовой мотивацией положительные стимулы практически бездействуют, но может влиять страх потерять имеющееся.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработок (материальный стимул), его размер влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный. В то же время применение материальных стимулов без использования социальных, творческих, моральных не позволяет стимулированию выполнять всех современных присущих ему

функций в полной мере, приводит к преобладанию экономической функции в ущерб социальной, социально-психологической, нравственной. В основе диалектического единства материальных и нематериальных стимулов лежат взаимосвязи между различными группами потребностей и интересов. Поскольку физиологические, материальные потребности могут быть удовлетворены, прежде всего, при помощи материальных стимулов, постольку им принадлежит приоритет. Однако человек — целостное социальное явление. В той же мере, как физиологические, ему присущи духовные, социальные потребности, которые в определенной степени могут быть удовлетворены при помощи материальных стимулов. Главную же роль в их удовлетворении играют стимулы нематериальные. Взаимосвязь между стимулами формируется на основе переплетения личных, коллективных и общественных интересов, которые существуют в противоречивом единстве. Нематериальные стимулы ориентированы в значительной степени на коллективные и общественные интересы. Однако в отрыве от личных материальных интересов они снижают свой стимулирующий заряд, так как теряют связь с важнейшими личностными потребностями, лежащими в основе этих интересов.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга. Если противоречия между различными интересами углубляются, то действенность нематериальных стимулов ослабляется. Это может происходить, когда трудности в труде вызваны не объективными обстоятельствами, а специфическими особенностями руководства или при противоречиях между целями, поставленными перед работниками, и материальными условиями их выполнения (скажем, требование повысить качество продукции не подкреплено материальными стимулами).

Подтверждает диалектическую связь различных видов стимуляции ответ одного из участников прове-

денного обследования на вопрос о том, что значит для него хорошая работа: «Хорошая работа — такая, на которую идешь с радостью, делаешь с удовольствием, и у окошка кассы не чувствуешь себя униженным».

Проблема стимулов в работе столь актуальна, что на ней нельзя не остановиться подробнее. Практика нашей страны в этой области далека от современных требований. Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, испытывают сегодня немалые затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Одним из такого рода резервов является внедрение системы современной мотивации труда.

Оттолкнемся от теоретических подходов. Как известно, за труд полагается вознаграждение, в качестве которого выступает все, что человек считает ценным для себя. Такого рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым относятся чувство замощаждения, удовлетворение от достижения результатов, ощущение содержательности и значимости своего труда, «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы, и другие. Для обеспечения такого рода вознаграждения от менеджера требуется точная постановка задач и создание необходимых условий высокопроизводительного труда.

Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения.

Заметим при этом, что стандартные подходы к мотивации, организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы изменяются в зависимости от контингента работников, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и т. д.

Главная привлекательность труда — его творческий характер. Поэтому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каждого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в планировании при прямой зависимости заработка от финансовых результатов деятельности фирмы также является важным элементом мотивации.

Человек, как известно, живет работая и в процессе работы он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько оценивать значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Одним из наиболее действенных мотивов творческого труда является продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудников впечатление совладельца.

Характер и размер вознаграждения выступает его ценой и одновременно ценой заслуги. Современный менеджер постоянно отмечает ценность работника для коллектива. При этом подчеркивается не столько наличие у него большого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, сколько достигнутые результаты. Поскольку всеобщая тяга к справедливости характерна для нашего времени, в оценках труда каждого сотрудника, его вклада в общий успех менеджер должен быть максимально объективным, опираться не на общее впечатление, а на конкретные точные показатели и данные, воспитывая в своих работниках чувство сопричастности к делам коллектива.

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда — один из наиболее важных резервов эффективности управления компаний. Поэтому материальные факторы далеко не всегда

выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Хорошо подобранный трудовой коллектив компании представляет команду единомышленников и партнеров, способных осознать и реализовать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности современной компании, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это уже привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Трансформация управления персоналом направлена, в первую очередь, на реализацию политики мотивации, которая нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду.

Постепенно находятся и внедряются мощные стимулы, побуждающие сотрудников искать новое, экспериментировать, стремиться к самостоятельному творчеству. Подобные стимулы важны во всех сферах жизни коллектива: материальной, морально-психологической, организационной. Сотрудник, стремящийся найти и предложить что-то полезное, новое, улучшающее работу фирмы, своего отдела, в своей собственной работе, обязательно должен поощряться материально, продвижением по служебной лестнице, посылаться на учебу и т.д. Тогда в сознании и образе действий коллектива экспериментатор, новатор будет восприниматься положительно, вызывать уважение, стремление подражать.

Большинство российских менеджеров полагают, что, обеспечивая высокую оплату труда, они тем самым гарантируют его мотивацию. Это — большое заблуждение. Предположим, вы хотите, чтобы собака подошла к вам. Вы берете кусок колбасы и показы-

ваете его животному. Собака подходит и получает желаемое. Но вы хотите, чтобы собака подошла к вам лишь получить колбасу. Без этого она не подойдет — отсутствует подлинная мотивация: когда она хочет того же, что и вы.

Принято считать, что продолжительность удовлетворенности работой является не неудовлетворенность ею, а отсутствие удовлетворенности: аналогично отсутствие неудовлетворенности работой — это не удовлетворенность работой, а отсутствие неудовлетворенности. Если вы устранили или изменили факторы, приводившие к неудовлетворенности работой, вы еще не создали удовлетворенности работой — то есть условия, ведущего к подлинной мотивации.

Чтобы избежать неудовлетворенности трудом, анализируются следующие факторы:

— Политика администрации или всей компании (бюрократизированная компания с противоречивой политикой, множеством ограничений и правил).

— Отношения в коллективе (если они не удовлетворяются ими, основаны на угрозах или вовсе отсутствуют).

— Рабочие условия (когда люди вынуждены работать в физически неподходящих или опасных условиях).

— Зарплата (если оплата труда не согласуется со стоимостью аналогичных трудовых затрат на рынке труда).

Если успешно решить эти проблемы, сотрудники не будут испытывать чувства неудовлетворенности работой. Но удовлетворенности работой это еще не обеспечивает.

К решению такой достаточно сложной задачи может привести практическая реализация системы следующих мер:

— Достижения. Это важнейший фактор обеспечения удовлетворенности работой. Если людям предоставляют возможность проявлять инициативу, выливающуюся в ощущение достижения определенных ре-

зультатов, то эффект достигается более высокий, чем при выполнении ими обязанностей по заданной схеме.

— Признание. Людям нужно воздавать должное, заслуженное.

— Содержание работы. Работа должна быть интересной и ответственной, хотя это не значит, что она должна быть просто физически трудной.

— Ответственность. У людей появляется чувство ответственности за выполняемую работу и достигаемые результаты. Если в компании есть отдел, где сотрудники выполняют всю работу, а ответствен за нее один лишь начальник, мотивация там идет на убыль.

— Продвижение по службе. Должна существовать возможность повышения. Если сотрудники демонстрируют профессиональный рост, то между должностями должна существовать градация, позволяющая отразить этот рост более высоким положением работника в компании.

— Рост личности. Люди повышают свои знания и растут как личности. Условия, стимулирующие обучение и персональный рост, являются очень сильным мотивационным стимулом.

Итак, даже если вы выплачиваете сотрудникам много денег, мотивация при этом не создается, хотя и исчезает неудовлетворенность работой. Для создания же мотивации следует действовать в совершенно ином направлении. На этом следует остановиться подробнее.

Как показывает практика, признание заслуг и поощрение работника — дело очень сложное, многоплановое (см. схему).

Разобраться в этой системе непросто. Поэтому остановимся сначала на более привычном в российской практике — оплате труда. Система оплаты — это методы определения заработной платы или жалованья для работников. Эта система является неотъемлемой частью производственных отношений и может оказывать влияние (хорошее или плохое) как на эффектив-



Признание заслуг и поощрение работников

ность работы предприятия, так и на отношения между руководителями и подчиненными.

Простейшая система оплаты, применяемая на большинстве предприятий России, — это повременная (или единообразная) ставка. Люди, работающие по такой системе, получают фиксированную оплату за час, неделю или месяц.

Работа нескольких миллионов человек (в том числе большей части рабочих) оплачивается полностью или частично на основе других систем, где заработок меняется в зависимости от производственных показателей самого человека, группы, предприятия. Различия в оплате или дифференцирование зарплаты отдельных людей или групп в пределах организации имеют большую важность, однако они обычно определяются структурой заработной платы или жалованья, принятой в организации, а не системой оплаты.

Если системы повременной оплаты действуют удовлетворительно для большого количества работников, то вполне естественно задать вопрос, почему применяют большое количество других систем. Традиционным ответом является то, что повременная оплата обеспечивает мотивацию, достаточную только для достижения определенного качества выполнения работы. Если необходимо поднять показатели качества выполнения работы выше этого уровня, то необходим стимул для выполнения большего объема или повышения качества. Именно этот стимул должны давать системы, альтернативные повременной оплате, в частности, те, которые основываются на личных производственных показателях.

В наше время широко распространено мнение, что финансовые стимулы не являются единственным аспектом, что такие факторы, как безопасность труда и получение удовлетворения от работы, представляют немалую важность. Тем не менее перспектива более высокой оплаты за более эффективную работу оказывает определенное стимулирующее воздействие. Хотя

системы оплаты, связанные с производительностью или рентабельностью предприятия в целом, вряд ли могут обеспечить столько же краткосрочных стимулов для отдельных служащих, сколько и схемы, основанные на показателях отдельно взятого человека, тем не менее, они могут помочь выработать длительную заинтересованность работников в успехе предприятия.

Совершенно очевидно сегодня, что система оплаты имеет больше шансов на успех, если она тщательно выбрана, приспособлена для удовлетворения потребности организации и рабочей группы, в которой она применяется. Однако выбор только системы еще недостаточен. Внедрение системы оплаты — это начало непрерывного процесса. Эффективный повседневный контроль за системами оплаты и их периодический пересмотр в свете изменяющихся условий очень важны для успеха.

Различают аспекты производственных отношений при введении систем оплаты, что также имеет чрезвычайную важность. Система будет работать лучше, если она будет положительно принята работниками. Система будет воспринята легче, если представители работников будут принимать участие во всех этапах разработки и реализации системы: при обсуждении, внедрении и контроле.

Оптимальной, по всей вероятности, будет система, которая была тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников; основана на ответственности на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников; разработана, установлена и поддерживается при участии представителей коллектива.

Система оплаты обычно связывается с производительностью труда. Здесь исходят из следующего: производительность — это соотношение отдачи к затратам. Как отдача, так и затраты могут быть измерены разными способами. Например, объем произведенных товаров, доход и прибыль от продажи являются вы-

ражением отдачи. Примерами затрат являются — расходы на сырье, оборудование и труд. Количество деталей, сделанных за машино-час, или количество реализованных товаров на человека в месяц являются типичными показателями производительности. Часто при использовании термина «производительность» имеется в виду «производительность труда», т.е. выход на человеко-час. Однако неправильно рассматривать производительность труда изолированно. Об общей эффективности предприятия можно судить только с учетом показателей производительности по всем соответствующим затратам. Нередко предполагается, что повышение или снижение производительности труда должно вызываться повышением или снижением усилий, затраченных рабочими в цехе. На деле повышение производительности может быть вызвано внедрением более эффективного оборудования, а снижение может объясняться несвоевременной поставкой материалов. В любом случае изменение производительности может оказаться за пределами контроля производственников.

Однако чем более эффективно предприятие использует рабочую силу (включая менеджеров), тем выше будет общая производительность. Стимулирующая система оплаты может вызвать повышение производительности через: поощрение усилий работников, что приводит к общему повышению производственных характеристик; через содействие сотрудничеству между разнородными группами работников; через предоставление людям возможности иметь такой уровень заработка, который является привлекательным для них (это будет снижать текучесть кадров и поможет созданию постоянного и квалифицированного контингента).

Чаще всего используется повременная оплата — обычно выражена в виде почасовой оплаты, еженедельного заработка или годового жалованья. Часто работникам выплачивают жалованье частично в виде почасовой заработной платы, а частично по системе,

учитывающей результаты. Иногда при оплате по результатам часовая ставка используется как специальная мера поддержки, когда, например, работник не способен выполнить минимальную норму производства.

Плюсы и минусы системы повременной оплаты заключаются в том, что система повременной оплаты достаточно проста и помогает менеджеру прогнозировать расходы на рабочую силу; она понятна людям, которые сталкиваются с рядом трудностей при прогнозировании и проверке своих заработков. Многие люди ценят стабильность оплаты, которая вытекает из системы повременной оплаты. Кроме того, в отличие от некоторых схем премирования подсчет повременной оплаты не вызывает больших вопросов на уровне производственных отношений (хотя, безусловно, сама ставка может вызывать разногласия). Однако система повременной оплаты дает только ограниченный стимул для повышения эффективности или производительности. Обычно эта система наилучшим образом подходит в случаях, когда трудно измерить объем или качество работы; объем работы меняется; объем и (или) темп работы неподвластны работнику; более важны другие соображения, нежели высокая отдача.

Следующим видом оплаты в России является индивидуальная оплата по результатам работы. Она принимает разнообразные формы, некоторые из них очень сложные, но всех их объединяет то, что заработки зависят напрямую от личных производственных показателей. Последнее обычно характеризуется уровнем выработки, которого достиг человек за какой-то определенный период. Однако существуют также схемы, в которых оплата зависит от качества, а не от количества выпущенной продукции. Обычно считается, что индивидуальная оплата по результату больше подходит для производства, чем для других типов работы. В то же время существуют некоторые виды непродуцственной деятельности, где можно применять та-

кой вид оплаты. (Например, комиссионные, выплачиваемые работникам торговли).

Сдельная работа, при которой оплата идет по определенной расценке за единицу выпущенной продукции, является наипростейшей формой индивидуальной оплаты по результату. Система нормирования времени (или повременная оплата на основе сдельщины) очень сильно напоминает сдельную работу, однако вместо стоимости единицы выпущенной продукции здесь выделяется стандартное количество времени для выполнения определенного задания. Затем служащему выплачивается жалование за каждое выполненное задание. В некоторых схемах или при особых обстоятельствах, если у работника уходит слишком много времени на выполнение стандартного задания, выплата может производиться по системе повременного нормирования или по специальной системе. Итак, чем эффективнее трудится работник, тем большее количество заданий будет выполнено, тем выше будет заработок; с точки зрения работодателя (или нанимателя), чем больше заданий выполнено за одно и то же время и на одном и том же оборудовании, тем ниже будет стоимость единицы выпущенной продукции.

Чтобы работать по схеме индивидуальной оплаты по результату, необходимо установить нормы качества выполненных работ. Стандарты чаще устанавливаются с помощью изучения методов работы и измерения выполненного объема. Работники получают должным образом спланированные графики и описания технологии. Затем определяется стандартное время для выполнения каждого задания. При этом учитываются качество выполнения задания, расход времени и различия темпа работы.

При внедрении новых норм требуется одобрение со стороны работников предприятия и их представителей. Следовательно, все изменения, например, касающиеся продукции, материалов, технических требований, оборудования или методов, повлекут за собой

процесс переговоров. Чем чаще вносятся изменения, тем больший объем переговоров потребуется. Организация, использующая систему индивидуальной оплаты по результатам, должна признавать важность данного аспекта производственных отношений и обеспечивать эффективную организацию процесса, чтобы регулировать конфликтные ситуации, которые могут возникнуть на этой почве. Для того, чтобы схема действовала успешно, контролеры должны обеспечить равномерный и правильный рабочий процесс таким образом, чтобы работникам ничто не мешало получать оптимальное воздаяние. В то же время внедрение и соблюдение этой схемы — довольно дорогое удовольствие из-за необходимости устанавливать нормы для каждого вида работы и необходимости постоянного контроля за отдачей от каждого работника. К тому же нормы, не вызывающие доверия ни у менеджера, ни у подчиненных, могут привести к появлению разногласий между контролером и представителями работников, на урегулирование которых уходит много времени и которые могут в результате привести к крупным производственным конфликтам.

Индивидуальную оплату по результату необходимо вводить только при наличии определенных условий:

— необходимо обеспечить возможность измерения объема выполненной работы применительно к конкретному работнику. Это легко делается там, где работа в основном выполняется вручную, имеет повторяющийся характер и состоит из довольно коротких операций;

— темп работы должен в основном зависеть от самого работника, а не от машины или технологического процесса;

— администрация должна иметь возможность за счет эффективной системы контроля поддерживать устойчивое поступление заданий (заказов) и устранять кратковременные колебания в снабжении и выпуске

продукции; желательна, чтобы работа не подвергалась частым изменениям в отношении технологии, материалов и оборудования, которые потребовали бы частого переопределения цен и норм времени.

Оплату по результатам можно также применять и к группам работников, при этом премиальные делятся между членами группы либо поровну, либо по согласованному соотношению. Групповой вариант используется там, где в процессе производства трудно или невозможно отнести производственные показатели к конкретному человеку. Обычно проще иметь дело с групповым расчетом, чем с индивидуальным.

Большинство из замечаний, сделанных в процессе исследования относительно индивидуальной оплаты по результатам, можно высказать и по отношению к групповому расчету. Но имеются и дополнительные соображения:

— члены группы должны быть совместимы; схему невозможно будет реализовать, если те или иные члены группы будут отставать от своих сотрудников или, наоборот, вырываться вперед;

— стимулирующий эффект уменьшается по мере увеличения размеров группы, так как отдельные работники обладают меньшей возможностью связать изменения зарплаты со своими производственными показателями.

Иногда система индивидуальной оплаты по результатам или схема определения дневного объема работы успешно используется для отдельного работника или группы, однако дает слабый или даже нулевой эффект в отношении общих производственных показателей. Часто применяют системы оплаты, в которых все производственные рабочие работают на одних и тех же основаниях. Наипростейшим примером схемы оплаты по результатам работы предприятия является схема, согласно которой распределение премиальных основывается непосредственно на общем объеме выпуска. Подобная схема может быть реализована в организации, выпускающей какой-то один тип продук-

ции, где нормирование и сравнение объемов производства представляются сравнительно несложным делом.

Достаточно часто применяется оплата «по заслугам» — это система оплаты, где работники получают премиальные или определенную зарплату, связанную с систематической оценкой деловых качеств. Эта оценка осуществляется по таким факторам, как объем и качество работы, инициативность, отношение к работе, приспособляемость к работе, посещаемость и пунктуальность. Чтобы система оценки деловых качеств была эффективной, важно, чтобы она обсуждалась с работниками, чтобы менеджер, который осуществляет оценивание, был должным образом подготовлен и чтобы производился постоянный контроль за состоянием дела. Данная система является одним из способов вознаграждения качеств работника, которые иногда не учитываются в рамках других систем оплаты: к тому же данная система обеспечивает выплату премиальных работникам, объем работы которых трудно измерить.

Эффективнее можно использовать систему оплаты «по заслугам», когда:

— желательно иметь стимул в повышении индивидуальных показателей, а индивидуальная оплата по результатам схемы недостаточно рациональна;

— оценочная схема уже успешно используется для других целей, таких, например, как повышение по службе, но необходимо, чтобы контролеры и менеджеры обладали опытом для вынесения объективной оценки;

— конкретные работники и их представители не возражают против данной схемы и доверяют ей.

Можно рекомендовать следующую систему действий по внедрению новой системы оплаты или обновлению старой в российской фирме. Рациональный системный подход дает гораздо больше шансов на успех, чем попытки разрешать проблемы по мере их возникновения.

При привлечении работников к разработке обновленной системы окончательная форма системы оплаты устанавливается обычно за столом переговоров. Администрация не должна дожидаться этой стадии. Следует заранее начинать привлекать работников и их представителей к процессу разработки и внедрения новой системы. Чем раньше они будут проинформированы о предложениях администрации и чем раньше будет выяснена их точка зрения, тем лучше, потому что:

— работники и их представители могут дать дополнительную ценную информацию по существующей системе;

— менеджер может выяснить позицию работника до того, как его собственное мнение будет сформировано окончательно и, таким образом, будут сэкономлены время, усилия и средства, снижен риск разногласия на более поздних стадиях;

— у подчиненных будет больше возможностей разобратся в новой системе, в причинах предстоящего изменения, будет большая вероятность того, что они примут ее.

Прежде чем заниматься разработкой новой системы, необходимо тщательно проанализировать существующую программу. Новая система оплаты может быть более эффективной только в том случае, если она строится на достоинствах существующей практики и избавлена от ее недостатков. Необходимо всегда помнить:

— руководство, профсоюзы обычно имеют свои собственные взгляды на достоинства существующей системы; поэтому столь важно изучить все точки зрения;

— недостатки, «лежащие на поверхности», могут оказаться лишь симптомами какого-то более глубокого упущения; бесполезно устранять симптомы и при этом игнорировать причины.

Прежде чем будут сделаны окончательные выводы относительно существующей системы, должны быть

проверены очевидные недостатки и их предполагаемые причины.

После того, как будут определены недостатки существующей системы, целесообразно переключить внимание на возможные способы устранения этих упущений. Наилучшим решением может быть пересмотр или усиление системы без внесения серьезных изменений. Однако часто переход к новой системе либо необходим объективно, либо предпочтителен для администрации или работников. Полезно рассматривать процесс построения новой системы так, как будто он состоит из двух этапов. Первый этап — это выбор наиболее подходящего типа системы. Второй — это «подгонка» новой системы под конкретные условия. На практике, однако, эти этапы могут сливаться друг с другом. При выборе типа системы большое значение имеют следующие соображения:

— является ли производственный процесс более подходящим для одних систем формы оплаты, чем для других;

— чему руководство отдает приоритет: объему производства, стабильному производству или качеству изделий и услуг;

— предпочитают ли работники иметь постоянно меняющиеся стимулирующие элементы в оплате или они больше заинтересованы в стабильных заработках;

— хотят ли обе стороны, чтобы система учитывала такие факторы, как уровень подготовки работников, внедрение новой техники и снижение количества потерь, отходов;

— хотят ли обе стороны, чтобы система охватывала и людей, занятых в непроизводственной сфере, и производственников.

Когда рассматривается вопрос «подгонки» системы к условиям конкретного предприятия, важно определиться по следующим вопросам:

— какая система мер должна использоваться для оценки производственных показателей (например, что

использовать в схеме оплаты по результатам работы предприятия: товарооборот или добавленную стоимость);

— как будут устанавливаться нормы (например, по производственным показателям соответствующего периода в прошлом или по измерению объема работы);

— какой должна быть связь между основной зарплатой и премиальными, между премиальными и фактическими показателями;

— какую процедуру следует принять для изменения норм и совместного постоянного контроля.

Одно золотое правило относительно всего этого процесса — старайтесь делать все просто. Цель состоит в том, чтобы окончательная система была достаточно простой, доступной, чтобы люди могли подсчитать свои заработки или, по крайней мере, понять, каким образом с ними будут рассчитываться.

Не имеет смысла тратить большое количество времени и усилий на составление новой системы, если при этом Вы не продумали соответствующим образом механизм внедрения этой системы и то, какое влияние она может оказать на работу предприятия в целом. Можно привести следующие примеры подготовительных мероприятий:

— кратко проинформировать подчиненных о новой системе;

— подготовить контролеров и представителей работников;

— предпринять меры по обеспечению того, чтобы обслуживающие (вспомогательные) подразделения, такие, как отделы снабжения, сбыта, ремонта и склады, были в состоянии справиться с поставленными задачами, особенно если новая система обеспечит повышение объема выпуска продукции.

Независимо от того, используется оценка работы или нет, необходимо, чтобы система оплаты не вносила дискриминации между мужчинами и женщинами. Как женщины, так и мужчины могут претендовать на

равную оплату там, где они заняты на одинаковой работе, или если работа расценивается как эквивалентная.

Как только система оплаты начнет действовать, целесообразно вести ежедневный контроль за ее «работой», следить за ее эффективностью. Это входит в обязанности менеджеров, хотя они в то же время призваны советоваться с работниками и профсоюзами, насколько это возможно, и предоставлять им полную информацию. Администрация обязана:

— обеспечить, чтобы контролеры понимали в полной мере свои задачи;

— внедрить ведение необходимой документации типа рабочих листов и отчетов о выпуске продукции и о заработках, чтобы обеспечить контроль за воздействием со стороны системы;

— контролировать побочные эффекты системы (например, разногласия по вопросам оплаты, объема работы в сверхурочное время, текучести кадров) особенно там, где дефекты системы оплаты указываются как причины для ухода со службы.

Часто недостатки системы оплаты являются следствиями изменений в оснащении оборудованием, методах работы или уровне подготовки контингента, что часто имеет место на современном производстве. Администрация и представители работников должны разработать механизм для регулярного анализа системы оплаты в свете меняющихся обстоятельств.

Характер вознаграждения труда зависит не только от его количества и качества, но и от ожиданий самих трудящихся. Какая-либо неудовлетворенность в процессе труда или же вообще от труда должна стать объектом пристального внимания руководства предприятия, подвергнута тщательному изучению. Неудовлетворенный работник — «узкое место» в системе предприятия. Любая заслуга — ценность, вознаграждение — оценка заслуги. Характер и размер вознаграждения — цена вознаграждения, но и цена заслуги. Надо уметь ценить и вознаграждать заслуги.

Все чаще применяются оплаты — поощрительная форма материального вознаграждения труда, оплата его дополнительных результатов, экономическая оценка улучшенного труда. Доплата в отличие от тарифа не является обязательным и постоянным элементом зарплаты. Ее главное назначение — стимулировать рост производительности и качества труда, способствовать решению наиболее сложных технических и управленческих вопросов. Размер доплат непосредственно связан с индивидуальными особенностями специалиста и его трудового вклада в итоговые результаты коллектива. Он должен повышать заинтересованность в совмещении должностей и выполнении работ меньшим числом работников.

Условно доплаты можно рассматривать как самостоятельный элемент зарплаты, занимающий промежуточное положение между тарифной системой и премиальными выплатами. Выделяют обычно две группы доплат:

— доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, в праздники, за выполнение дополнительных обязанностей и за тяжелые условия труда; они распространяются на всех трудящихся и их размер не зависит от результатов работы;

— доплаты за дополнительные результаты труда — надбавки к тарифным ставкам и окладам за совмещение профессий и должностей (наиболее распространены), увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство, высокие трудовые достижения.

Прибегая к надбавкам, не следует искусственно расширять поле их применения, вводить надбавки необоснованно. Нельзя «надбавлять» незаслуженно. Размер надбавки устанавливается в зависимости от отдачи работника, качества выпускаемой продукции (выполняемых работ), характера и условий труда. Обычно надбавки не превышают четверти тарифной ставки. Надбавки можно делать и за стаж работы на

предприятия, но целесообразность таких надбавок должна быть вполне оправданной.

Казалось бы, нет ничего проще, чем начислить и раздать премии сотрудникам. Однако:

а) особенность премии состоит в том, что она имеет неустойчивый характер (может уменьшаться, увеличиваться и не начисляться вовсе), а также непосредственно связана с результатами труда (их превышением над принятой исходной величиной);

б) премия не должна начисляться за результаты и деятельность работника, являющиеся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка;

в) выдачу премий по мотивам, не связанным с трудом, а, скажем, по причине выхода на пенсию, неудовлетворительного материального положения и т.д., нельзя признать правильной;

г) незначительное по размерам, но широкое по охвату работников и частое премирование превращается в привычную форму доплат и не может стимулировать работника.

Для действительного стимулирования труда и поддержания нормальных отношений в трудовом коллективе потребна продуманная система премирования. В нее целесообразно включить:

— показатели премирования, в соответствии с которыми начисляются премии. Выявление и выбор показателей — дело предприятия. Приступая к этому делу, важно учесть одно обстоятельство. Согласно исследованиям по инженерной психологии, оптимальное число логических условий для деятельности человека не должно превышать четырех. При увеличении данного числа резко возрастает необходимое для принятия решений время и усиливается вероятность ошибок. К тому же оперативная память человека ограничена. При большом количестве показателей и условий премирования растет вероятность их невыполнения, что ведет к лишению премии, снижает материальную заинтересованность работников. Оптимальное число

показателей составляет для руководителей, специалистов и служащих 2—3, для рабочих 1—2;

— условия премирования (источники выплаты премий). Расходы на выплату премий из фонда заработной платы ведут к увеличению себестоимости продукции, что в конечном счете уменьшает прибыль. Единственным экономически обоснованным источником для всех систем премирования является чистый доход предприятия;

— размеры премии;

— состав (круг) премируемых.

Как показывает практика российских фирм, многое в материальном стимулировании можно изменить в лучшую сторону.

Обычно материальные стимулы имеют стабильную часть (базовая оплата, ставка) и переменную. В последнюю входят премии за высокие результаты работы подразделения, за хорошую работу конкретного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание и применение в работе иностранных языков, способность использовать возможности компьютера, поощрение за осуществление инициативных проектов, надбавки за разработку и внедрение новых направлений деятельности, за совместительство и т.д.

Выше отмечается, что эффективно доказало себя на практике внедрение заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов, индивидуально начисляемой и гибко изменяемой в установленных фирмой пределах. Некоторые российские компании уже прибегают к использованию в своей практике участия работников в распределении полученной прибыли с учетом вклада каждого.

Размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряются руководством.

Лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной работе справедливая оценка руководства каче-

ства их работы. Но если это сделано с большим запозданием, если труд всех оплачивают одинаково, по стандарту, не учитываются индивидуальные результаты (профессиональный рост сотрудников), то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения зарплаты всем и в равной мере. Каждому предприятию в соответствии с его особенностями, возможностями и традициями необходимы разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стимулов, в полной мере обеспечивающей интересы и сотрудников, и фирмы в целом. При этом дело не только и не столько в материальном поощрении, его объеме. Еще более значительными и эффективными могут оказаться морально-психологические стимулы.

Все шире ныне распространяются формы оплаты, увязанные не с текущей выработкой, а с общей компетенцией работника, его потенциальными возможностями. Повышается роль разовых выплат, большей частью связанных с результатами деятельности компании. Участие в прибылях уже давно используется в предпринимательской практике для повышения заинтересованности работников в экономических успехах предприятия.

Более устойчивую заинтересованность в деятельности фирмы, особенно в обновлении производства, укреплении ее финансовой базы, дает участие в собственности. Оно реализуется в основном путем предоставления работникам части акций фирм, в которых они заняты, что позволяет не только сблизить интересы сотрудников и менеджеров, но и мобилизовать личные сбережения работников для инвестирования в производство.

Арсенал мер морально-психологического стимулирования достаточно обширен. Многие работники воспринимают в качестве подобной нормы похвалы в их адрес со стороны руководства на собраниях коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры, знакомые из еще недавнего прошлого командно-административной системы. Для

многих знакомы меры негативного стимулирования, такие как выговор, снижение или лишение премии, уменьшение ставки зарплаты, перевод на более низкую ступеньку служебной лестницы.

Эти меры во многом устарели, «приелись». Гораздо более эффективно, например, развитие и качественное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению предприятием. С сотрудниками советуется, их привлекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки миссии, стратегии и тактики, организации и контроля работы компании. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы, оценив собственную значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, порой многократно увеличить его отдачу.

Существует и показала себя эффективной система «управления посредством делегирования обязанностей». Идея системы проста — речь идет о предоставлении работникам определенной свободы действий в рамках данного задания и периодического контроля. Делегирование обязанностей предполагает следующее:

- подбор подходящих сотрудников;
- определение сферы ответственности;
- координация выполнения порученных задач;
- консультирование и стимулирование подчиненных;
- осуществление контроля за трудовым процессом и его результатами;
- оценка сотрудников (прежде всего, похвала и поощрение, но также и конструктивная критика);
- недопущение дальнейшего или обратного делегирования обязанностей.

Восприятие делегированных обязанностей вызывает необходимость:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;

— своевременно и достаточно обстоятельно информировать руководителя, в особенности о нестандартных событиях и ситуациях;

— координировать деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;

— работать над собой, повышать квалификацию.

Обычно делегируются: специализированная деятельность, рутинная работа, частные вопросы деятельности, подготовительные работы (проекты и т.п.). Не подлежат делегированию: постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п., руководство сотрудниками, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Делегировать обязанности целесообразно в зависимости от конкретной обстановки: либо в привычных, повторяющихся ситуациях, либо при новом распределении функций и полномочий в связи с изменениями структуры персонала (новым назначением, повышением, увольнением), реорганизацией и структурной перестройкой (отдела, подразделения, всего предприятия), возникновением особых ситуаций, появлением новых сфер деятельности или изменением компетенции. Наш опыт убеждает, что перестройка мотивации коллектива позволит форсировать процесс нововведений, поможет улучшить положение фирмы на рынке, более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной команды единомышленников. В этом случае способность фирмы устоять перед неблагоприятным воздействием изменений внешней сферы возрастает многократно.

Для обеспечения хороших результатов при делегировании полномочий требуется конкретность задания. Известны случаи, когда подчиненный не смог вовремя выполнить полученное задание, потому что его руководитель не обеспечил вовремя передачу необхо-

димой информации. Поэтому нужно обязательно убедиться, что подчиненный правильно понял задание и точно представляет то, что от него хотят. Каждый сотрудник обязан детально представлять себе существо текущих и перспективных задач, стоящих перед фирмой. Менеджеру целесообразно планировать каждому сотруднику достижение конкретных результатов в установленные периоды времени.

Еще один очень важный фактор успеха делегирования обязанностей — предоставление подчиненному необходимых полномочий для выполнения поставленных перед ним задач. При этом менеджер должен быть уверен, что у сотрудника достаточно способностей и возможностей, чтобы выполнить порученное. Передача части ответственности ведет к увеличению объема работы и большему риску для человека, принимающего ее. Естественно, что данный работник заслуживает дополнительного вознаграждения. Менеджер призван при этом учитывать несовпадение шкалы ценностей у разных людей и ясно представлять предпочтения данного сотрудника, чтобы обеспечить успешную реализацию задания посредством соответствующего вознаграждения.

Свободное время — несомненная потребность каждого человека. Учитывая этот факт, можно существенно усилить систему стимулирования труда, сделать ее привлекательной и, как стало модно выражаться, «гуманитарной».

Укажем на три возможности применения фактора свободного времени в качестве стимула к труду. Предоставление дополнительного свободного времени. Как метод стимулирования он применяется в России довольно широко. Реализуется посредством дифференциации (изменения) продолжительности основного и различного рода дополнительных отпусков, их дробления на части (предоставление, например, летом и зимой), сокращения рабочего периода, предоставления

права работать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю и пр.

Значительным стимулирующим эффектом обладают дополнительные отпуска за специфический труд или за результаты труда, существенно отличающиеся от нормативных (например, для занятых на работах с вредными условиями труда, с ненормированным рабочим днем, имеющих продолжительный стаж работы на одном предприятии и т.д.). Все эти отпуска призваны компенсировать повышенную психическую или физическую нагрузку работника в процессе труда, создать дополнительные стимулы для закрепления кадров на конкретном предприятии и привлечения работников к определенным видам деятельности.

Перераспределение рабочего времени. В данном случае работнику предоставляется возможность самому определить время начала, окончания и продолжительности рабочего дня, но при условии обязательного выполнения установленных трудовых норм и при соблюдении нормального хода производственного процесса. Данный подход позволяет достигать максимального сочетания интересов работника с интересами производства. Наиболее распространенной формой подобного стимулирования является гибкий, или скользящий, график.

При использовании скользящих графиков работы возможно и прямое стимулирование временем на основе создания и использования банка времени. Переработанное за определенный учетный период время в этом случае не пропадает, а поступает на лицевой счет работника или в общественный фонд дополнительного рабочего времени. Накопленное отработанное время позволяет предоставить при необходимости отгулы, отпуска, погашать задолженность и т.п. Правом работать в свободном режиме важно наделять передовых работников, сознательных, организованных и дисциплинированных.

Сокращение продолжительности рабочего времени. Речь здесь идет о возможности сокращать рабочий день (неделю) за счет сэкономленного в результате высокопроизводительного труда времени. Использование данного приема ведет к сокращению непроизводительных затрат, росту заинтересованности персонала в повышении качества продукции и снижении потерь рабочего времени.

По данным социологических опросов, на неэффективные затраты рабочего времени, т.е. простои, приходится четвертая часть рабочего времени. Многие эксперты считают, что для предприятия более выгодно разрешить персоналу уходить с работы досрочно, чем платить ему за простои. Полезно также учесть, что поощрять за сэкономленное время можно как сразу, т.е. непосредственно за успешными действиями работника, так и через некоторое время, т.е. в срок, удобный для отличившегося работника. Важно иметь в виду также то, что принимать решения о предоставлении свободного времени должны по преимуществу непосредственные руководители поощряемых работников.

Несмотря на признание высокой ценности фактора свободного времени в качестве трудового стимула, российские предприниматели не слишком охотно его применяют. Им не хочется иметь дополнительные организационные хлопоты, сказывается и их боязнь сорвать производственный ритм, сроки исполнения заказов. Использование данного метода для многих выглядит слишком неординарным делом.

Можно сделать следующие важные выводы:

— Решают успех дела специалисты. Их надо искать, привлекать и поощрять. Необходимо использовать тесты, но не доверяться только им. Необходимо воспитывать, возвращать профессионалов самим, и они не подведут.

— Важно поддерживать всеми средствами заинтересованность работника в труде на своем предприятии. Нужно помнить о материальном стимулировании и

никогда не забывать, что наилучшие работники «не продаются». Отсюда столь важно широко применять средства морально-психологического поощрения.

— Не считать наемного работника зависимым от Вас, не забывать о вашей зависимости от работника. Отменный специалист не только дорого стоит, но может иметь очень высокий общественный статус. Смирение вовсе не противопоказано предпринимателю.

— Как можно чаще предоставлять работнику максимум свободы.

— Рациональная, но не потогонная система оплаты труда — надежное средство достигать успеха. Необходимо платить за труд в меру — не недоплачивать, но и не переплачивать.

— Не конфликтовать с персоналом, не доводить дело до забастовок. Нет вопросов, в том числе и материальных, которые невозможно было бы разрешить спокойно, деловито и мирно.

— Постоянный поиск новых форм и методов поощрения труда — залог предпринимательского успеха.

VI. МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

Среди наших рыночных потенциалов на сегодня главное место занимает всемерное форсирование разнообразных форм малого бизнеса. Преимущества крупного производства слишком долго абсолютизировались в нашей стране, и это дало весьма печальные результаты. Малые же предприятия быстрее и полнее учитывают изменения спроса населения на отдельные виды продукции и услуг, весьма мобильны при внедрении новшеств. Они менее капиталоемки, могут функционировать на основе имеющейся инфраструктуры, эффективно используют региональные трудовые и материальные ресурсы. Цикл «идея — практическое внедрение» занимает у них обычно всего три-четыре месяца. Нельзя учитывать новую объективную тенденцию в экономике развитых капиталистических стран, выражающуюся в отходе от гигантомании — стратегии, господствовавшей с начала века. Во многих случаях мелкое производство оказывается намного эффективнее крупного, курс на сочетание предприятий разных размеров в настоящее время наиболее правильный для улучшения приспособляемости к современным требованиям хозяйствования, а также ускорения научно-технического прогресса по целому ряду направлений. Малые формы бизнеса особенно стимулируют расчетливый риск, деловую хватку, настырность и напористость предпринимателей.

Сейчас в нашей стране кризис. Мы столь длительно стоим у края пропасти, что уже стали считать его своим. Бесконечно оставаться в подвешенном состоянии нельзя — веревка может лопнуть. Рынок — это

совсем другой образ жизни, другое мышление, реальная возможность многократно приложить таланты во множестве хозяйственных сфер. Но главное — во всех неудачах приходится винить только себя, а не правительство или Бога. Чтобы быть удачливым, нужно быть расчетливым бизнесменом на работе, в жизни. Не надо ждать, что кто-то принесет блага на блюдечке с голубой каемочкой. Если хочешь чего-то добиться, нужно действовать в предпринимательстве без промедлений и энергично. Но здесь одного желания, делового чутья, таланта мало. Без глубокого знания условий и практики бизнеса, рынка никак не обойтись.

Переход к рынку для нас связан с безработицей, инфляцией, снижением жизненного уровня и рядом других последствий. Мелкий бизнес у нас начинает развиваться в условиях весьма неблагоприятных. Очень ограничены возможности финансирования развития малых предприятий из госбюджета. На централизованную финансовую поддержку особо рассчитывать не приходится. В нашей современной экономической обстановке крайне трудно обеспечить собственными силами высокий технологический уровень создаваемых предприятий.

Неблагоприятным фактором является также отсутствие в России развитой системы страхования промышленных рисков и кредитов, что особенно важно именно для малых предприятий в силу специфики характера их деятельности и финансовой ограниченности. Сильно дает себя знать острая нехватка специалистов, обладающих знаниями и опытом предпринимательской деятельности в обстановке рыночных отношений. Тем не менее ставка сегодня делается на малые предприятия, которые формируют рыночную среду, открывают простор для всех, кто склонен к предпринимательской деятельности.

Развитие предприятий приведет к изменению структуры собственности на средства производства. Действуя гибко, моментально реагируя на потребности

рынка, малый бизнес сможет создать немалый производственный потенциал в относительно короткий период времени.

Мелкие и крупные предприятия имеют разную «среду обитания». Крупные успешно функционируют в условиях массового производства продукции и стабильной номенклатуры изделий, имеют дело с оптовыми покупателями. Малые предприятия ориентируются на изготовление продукции мелкими партиями, выполнение индивидуальных заказов, использование отходов производства, вторичного сырья, скромные ресурсные запасы, обслуживание индивидуальных клиентов. Сферы их деятельности обычно не пересекаются. Небольшие предприятия нередко действуют по заказам крупных организаций. Дополняя друг друга, каждый выполняет свои специфические функции. Функции малых предприятий достаточно обширны. Способные оперативно оснащаться новой техникой, они выступают важным проводником научно-технического прогресса. У нас между научными, конструкторскими разработками и производством зияет пропасть, преодолеть которую могут именно малые предприятия. Проверить конкурентоспособность новой продукции на рынке, быстро освоить новую технологию легче на малых производствах. Можно быстро устранить недостатки, довести технологию, передавать новинки в массовое производство.

Небольшие предприятия во всех отраслях хозяйства нужны для развития конкуренции. Динамичность мелких производств, их способность ускоренно изменять номенклатуру изделий, низкая удельная капиталоемкость дают малой экономике нужную гибкость. Переход к рынку связан с усилением безработицы. Развитие многоотраслевой сети малых предприятий помогает избежать социальной напряженности.

Интересен и региональный аспект проблемы: небольшие предприятия формируют основу сохранения и развития малых и средних городов. Появляется возможность иметь интересную работу рядом с местом

жительству. Добавим также, что скромный размер производства способствует нормализации экологической обстановки на местах.

На малых предприятиях устанавливаются неформальные отношения в трудовом коллективе, ликвидируется бюрократия, люди реально причастны к управлению предприятием, распоряжению доходом, решению социально-бытовых проблем.

Сегодня ясно, что необходимо совершенствование законодательства по малому бизнесу. Важен и социальный аспект создания малых предприятий. Разветвленная их сеть во всех отраслях народного хозяйства призвана помочь вовлечь в производство рабочую силу, смягчить безработицу.

При свободном рынке особую значимость приобретает в хозяйственных делах проблема риска. Опыт убеждает, что без риска предпринимательство просто невозможно. Малому бизнесу присущи независимость, дерзость мысли и поступков, умение бороться с консерватизмом, рутинной, застоем. Нетривиальные решения, экспериментирование, мотивация риска — все это нужно. Однако риск обязательно должен быть точно рассчитан до предельно допустимых границ. Вдохновение в менеджменте опирается на строгую базу творческого предвидения результатов.

Нельзя не отдавать себе в полной мере отчет, что как бы хорошо ни планировать и прогнозировать рыночную ситуацию, все предусмотреть и предугадать невозможно. Поэтому обязательно будут просчеты, ошибки. Рыночные оценки носят вероятностный, многовариантный характер. Угадать весь расклад так же трудно, как получить максимальный выигрыш в казино. Пробы и ошибки естественны, хотя нужно, конечно, стремиться, чтобы последних было как можно меньше. Из каждого просчета делать правильные оценки, чтобы ошибки не повторять, постоянно вносить изменения и корректировки в собственную деятельность, поправляя и уточняя систему действий,

максимально приближая ее к оптимальному варианту, обеспечивающему наибольшую прибыль, — в этом суть. Но и при разработке стратегии и тактических вариантов задача предпринимателя состоит в том, чтобы всегда иметь «в запасе» дополнительные регуляторы и возможности, чтобы предельно смягчить последствия крутых рыночных поворотов. Найти и задействовать «амортизаторы», которые позволили бы ослабить возможный удар, найти контраргумент в любой, самой неожиданной ситуации. Всегда нужно помнить, что бизнесмен — отнюдь не карточный игрок, действующий по принципу «пан или пропал». Дело нужно вести так, чтобы в самом худшем варианте речь могла идти только об уменьшении намеченной прогнозом прибыли, а не ставить на карту само существование фирмы. Выражаясь термином карточного игрока, «закладываться нужно на худший вариант».

Без недостатков ничего не бывает. Нельзя не замечать слабые стороны мелкого бизнеса. Среди них: высокая степень риска; здесь намного чаще банкротства; обычно имеются сложности в контактах с отраслевым и местным управленческим аппаратом (крупные предприятия быстрее находят «ходы» к нему); более серьезные затруднения в установлении деловых контактов с другими в сравнении с возможностями крупных фирм, сильная зависимость от конъюнктуры. Характерный для малого бизнеса низкий уровень собственного капитала в общем объеме финансовых ресурсов ведет к повышенной зависимости от кредита. На техническое совершенствование производства нужны большие средства. Особенно важно и то, что мелкие предприятия обычно дают меньше своим работникам в плане социальных льгот, в организации питания, отдыха, лечения, в дополнительных выплатах и т.д. в сравнении с крупными предприятиями. Но многие глобальные достоинства малых форм с лихвой перекрывают эти негативные стороны.

Остановимся подробнее на специфике менеджмента малых форм хозяйствования. Небольшие предприятия вынуждены действовать с повышенной неустойчивостью. Немало из них тем не менее добивается крупного успеха на рынке товаров и услуг, причем их достижения во многом предопределяются совершенствованием управления, которое ныне само превращается в новую технологию, способствующую развитию предпринимательства. Новая технология — это не только новые материалы, электроника, биотехнология, но и новое предпринимательское управление, оказывающее зачастую большее воздействие на прогресс, нежели новые изобретения.

Как правило, появление малых фирм связано с попыткой нововведения в сферу продукции и услуг, обеспечивающего новый рынок, удовлетворение вновь появляющихся потребностей. Характерная черта — целенаправленный поиск новшеств, систематические инновации. Поэтому менеджер должен быть в полной мере способен к экономическому эксперименту, риску, к поиску нового.

Задача предпринимателя — не столько контроль над подчиненными людьми, сколько формирование команды единомышленников. Полное отсутствие регламентации инициативы, интенсивное неформальное общение, которое и становится формой, а также основой контроля — отличительные черты управления в малом предприятии. Сердцевина его — работа на взаимном доверии, взаимопонимании. Работников малого предприятия определяет общее стремление добиться успеха, избежать банкротства. Руководителю фирмы нужны люди, с которыми он мог бы посоветоваться, обсудить все основные решения, на кого он мог бы положиться полностью. Поэтому представители малого бизнеса стремятся привлечь людей, способных к инновационным идеям, к предприимчивости. Сформировалось мнение, что новые технологии, новые технические идеи, изобретения внедряются до коммерческо-

го выполнения быстрее на небольших предприятиях, нежели это происходит в крупных корпорациях и концернах. Это обусловлено в основном именно простотой формы управления, немногочисленностью штата. Собственник фирмы, как правило, все руководство осуществляет сам, весь риск принимает на себя и ориентируется только на новое.

Благодаря отсутствию формальных структур предельно упрощается система принятия управленческих решений, возрастает степень личного участия руководителей в деятельности всех работников фирмы. Глава предприятия нередко сам занимается бухгалтерским учетом, анализом коммерческой деятельности, финансами, снабжением и сбытом, ценами и рекламой. В случае, если собственных знаний и опыта не хватает, обычно прибегают к услугам специалистов-консультантов. Но главная особенность — стремление к коллективному труду, общая совместная заинтересованность в максимальном результате работы сообща, обусловленная участием в прибылях фирмы и желанием сохранить занятость.

Специфика менеджмента на малых предприятиях и организациях обуславливается тем, что такие организации как бы представляют собой симбиоз разных форм хозяйствования. Простота отчетности, упрощенные формы хозяйственной работы, возможность быстро и без согласовательской волокиты перепрофилировать производство напоминают кооперативную форму. Такой своего рода симбиоз имеет свои немалые потенциалы, которые и реализуются через своеобразие менеджмента.

Для российских менеджеров первостепенное значение приобретает способность правильно определить причины неудач с тем, чтобы не повторять сделанных оплошностей. Рыночные исследования свидетельствуют, что из 10 внедренных на рынок товаров в среднем 8 не обеспечивают предполагаемых результатов. Первостепенное место в просчетах приобрело неверное оп-

ределение объема спроса. Затем идут дефекты товара, упущения в организации рекламы, недостаточность мер по продвижению товара к покупателю, завышенная цена, воздействие конкурентов, неправильный выбор времени выхода на рынок, трудности производственного характера. Отсюда приоритетное значение при разработке концепции нового товара приходится уделять прогнозированию спроса, определению потенциальных потребностей рынка. Первостепенное значение здесь приобретает создание товара «рыночной новизны». Товар может содержать немало технических новшеств, но тем не менее не иметь новизны для рынка в случае, когда он удовлетворяет аналогичные потребности и нацелен на тот же круг потребителей.

Существует прямая зависимость между возможностями получения более высокой прибыли и степенью риска. Чем больше риска, тем шире возможности при благоприятном стечении обстоятельств крупно заработать, но одновременно реально и крупно потерять, если расчёты не оправдаются.

Чтобы уменьшить степень риска и уровень возможных потерь, используется управление риском. Для менеджера важно обнаружить место риска, оценить его возможную степень и принять заблаговременно меры. Риск — менеджмент, как известно, включает в себя следующие действия: распознавание, оценку и контроль. Целью последнего является предупреждение убытка, избежание потерь (например, смена места деятельности), а также перекладывание риска на других (страхование) и, наконец, готовность самому нести риск.

Необходимость учета, осмысленной философии менеджмента приобретает в наших условиях особую значимость. Мера социальной ответственности каждого предпринимателя призвана учитываться в полном объеме. Улучшить жизнь народа — задача номер один. Есть, однако, люди, которые стремятся не столько к наполнению рынка, сколько к наживе за счет

взвинчивания цен. В этой связи очень важно, чтобы предприниматели в полной мере осознали не только свои интересы, но их прямую и непосредственную связь с интересами всего общества в целом, научились рационально, на самом современном уровне хозяйствовать с ориентацией на конечный оптимальный результат.

Менеджеру приходится сталкиваться также с грузом экологических проблем. Оборудование и технологии, как правило, устаревшие. Их замена или модернизация требуют огромных затрат. Увеличение расходов на охрану окружающей среды, объективно, конечно, совершенно необходимое, ведет к снижению прибыли, ограничивает возможность самофинансирования, затрудняет решение вопросов социального развития коллектива. Вместе с тем, резервы улучшения хозяйствования огромны, особенно в области снижения затрат. На это и направляется все мастерство и умение бизнесмена — в короткие сроки обеспечить высокую прибыльность предприятия. Успех в данной области поможет и в решении социальных проблем.

Труд менеджера должен быть нацелен на то, чтобы каждый его работник использовал весь свой потенциал, все возможности для повышения производительности и качества работы, достижения максимальной прибыли. Главное — умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в постоянном и последовательном повышении экономических результатов функционирования малого предприятия. Большое значение имеет, в частности, предоставление права сотрудникам активно участвовать в решении всех дел и проблем коллектива. Прямое, непосредственное, активное и реальное участие трудящихся в управлении — один из основных факторов делового успеха.

Менеджера можно сравнить с водителем машины, находящейся на «битком набитом» шоссе. Если хочешь продвигаться вперед, не стоять на месте, то про-

сто вынужден использовать любую цель, обходить слева и справа, постоянно рискуя натолкнуться на других и даже на встречное движение. Но без этого малый (да и большой) бизнес немислим.

В наш сложный быстротекущий век высочайшие темпы технического прогресса являются его наиболее характерной чертой, и тому предпринимателю, который в этой гонке отстает, солнце уже не светит. В условиях перенасыщения рынка товарами, услугами задержаться с техническими новациями, нововведениями — значит подписать себе в бизнесе смертный приговор.

Научно-технические новшества стоят, как известно, дорого. В борьбе за конкурентоспособность многие наши малые фирмы, в первую очередь, обращают внимание на те пласты резервов, которые лежат на поверхности (сокращение числа работников, устранение явной бесхозяйственности, перестройка управления и т.д.). Но без активной политики научно-технического перевооружения производства долго не протянуть. Здесь приходится определиться, на какие технические направления делать ставку: те, которые позволяют относительно меньше тратить на капитальные вложения, или те, которые дают возможность экономить на оплате труда. Можно техническую политику ориентировать и на сбережение материальных затрат. В отличие от западных стран в структуре подобных затрат высок удельный вес капитальных расходов и относительно ниже затраты на оплату труда, на экологические мероприятия. Поскольку на большом полотне экономить всегда легче, чем на крохах, видимо, научно-технический поиск идет по капиталосберегающей линии, а также в направлении экономии ресурсов. Здесь у нас резервов — непочатый край, и, следовательно, поле для инновационной деятельности достаточно широко.

Вопрос об инвестиционной политике предпринимателя является сегодня одним из ключевых. В нем

нужно разобраться подробнее. От его решения зависит научно-техническое состояние предприятия, возможность выхода на мировой рынок, реальная конкурентоспособность. В современном мире тот, кто стремится пробиться на рынок, вынужден идти по пути нововведений, т.е. создавать новые потребительские стоимости. Новизна состоит в том, что предлагаемый товар или услуга должны изменить у потребителя характер его деятельности, навыков. Примечательно, далее, что инновационная деятельность не завершается с появлением на рынке товара с новыми потребительскими свойствами, а продолжается до тех пор, пока он не станет обычным в хозяйственной практике. При этом изделие, как правило, постоянно совершенствуется, приобретает новые качества и свойства, модернизируется и благодаря этому становится способным удовлетворять новые потребности. В результате возникают другие сферы применения, открываются дополнительные сегменты рынка, появляются новые потребители.

Чем привлекателен для менеджера качественно новый товар? Прежде всего тем, что в течение определенного времени он сохраняет монопольное положение на рынке и монопольную цену. Конечно, конкуренты такой ситуации долго не потерпят, но это будет подталкивать к разработке уже другого, технически еще более совершенного товара. Заметим, что деятельность бизнеса в сфере научно-технического прогресса особенно активна в странах, где рынок наиболее развит. И у нас возможности в этой сфере почти безграничны. Без постоянного внедрения научно-технических новшеств перспектив для предпринимательства нет. В то же время разработка и реализация программы в науке и технике — дело очень дорогостоящее, требует привлечения инженеров, ученых, конструкторов, экономистов, управленцев и т.д.

Ядром современного среднего класса на Западе являются руководители малых инновационных фирм

— так называемый венчурный (рисковый) сектор, задействованный в высоких наукоемких технологиях. В США этот сектор пользуется особой поддержкой государства, ибо является не только главным двигателем научно-технического прогресса и основным мотором экономики, но и наиболее прибыльной сферой деятельности.

В нашей стране решению проблемы вложений средств в научно-технический прогресс могла бы содействовать активная деятельность малых инновационных фирм. Совершенно очевидно, что без крупных затрат в поисковые научно-технические работы от технической отсталости не освободиться. Но для этого нужно создавать соответствующие условия, предоставить льготы. Здесь могут многое сделать местные органы власти. Дерево, если его не поливать, не вырастет.

Менеджерам наших предприятий приходится учитывать, что технический поиск, нововведения носят неопределенный, прогнозный характер. Угадать, к чему придет исследователь, в обстановке рыночной неопределенности очень сложно даже для специалиста. Поэтому и именуются такие операции рисковыми. Отсюда необходим очень тщательный анализ предлагаемого новшества, сфер его реализации, оценка степени возможной удачи. К тому же совершенно очевидно, что сама по себе сулящая радужные перспективы техническая идея и даже предоставление финансовых инъекций на ее разработку еще не решают дела. Успех на рынке реален, если правильно сделана оценка возможного экономического результата новшества на перспективу. Здесь же учитывается размер предполагаемого спроса потенциальных потребителей новой технической идеи, определяются ее экономические преимущества перед уже сложившейся практикой. Для российской действительности особое значение приобретает учет ресурсной обеспеченности

процесса создания, налаживания производства и реализации технической новинки.

Опыт подсказывает, далее, необходимость обеспечения повышенных требований к кадрам малых инновационных фирм-новаторов. Прежде всего, каждый работник должен быть лично заинтересован в конечном результате, для чего иметь в капитале свою долю участия. Руководителем подобной малой фирмы, как правило, выступает инициатор новшества, который должен быть относительно молодым, исключительно работоспособным, целеустремленным, коммуникабельным, уметь работать с людьми, лично участвовать в деятельности всех звеньев фирмы. Предельно при этом упрощается управление коллективом, поскольку практически отсутствуют формализованные структуры. Должна быть создана сплоченная команда единомышленников, способная не считаться с затратами рабочего времени. Иначе на удачу рассчитывать трудно.

Основной чертой небольших инновационных предприятий является их суженная предметная специализация. В большинстве случаев речь идет всего об одном или двух продуктах. Здесь очень большую роль играет фактор времени. Как только наметились реальные контуры новшества, приступают к опытно-конструкторским работам для подготовки технологии производства изделия. Целью является ускоренное налаживание промышленного выпуска, захват своего сегмента рынка. В случае промедления конкуренты могут наладить собственное аналогичное производство и преимущества пионеров будут утрачены. Именно поэтому путь от идеи или изобретения до готового продукта и массового выпуска в малых инновационных фирмах намного короче, чем в других.

Судьба инновационных фирм разная. В США лишь одна пятая их приносит в конечном итоге прибыль и получает дальнейшее развитие. Другие поглощаются более мощными конкурентами или становятся

банкротами. Но эти фирмы не только выступают катализатором конкуренции, но и активно способствуют структурной перестройке экономики, ее техническому и технологическому обновлению. Именно этого нам сейчас не хватает. Поэтому поддержка инициатив, поисков в науке и технике — дело хотя и рискованное, но сулящее в случае успеха крупные прибыли. Без поддержки таких начинаний трудно обеспечивать технический уровень производства в рамках современных требований. Выделение части ресурсов для инновационной деятельности выступает не только целесообразным, но и объективно необходимым делом для бизнеса. Здесь допустимы разные варианты. Можно содействовать организации малых инновационных фирм при своем предприятии, с тем, чтобы их поиск шел в рамках его профиля. Можно выступить среди учредителей инновационных фирм, действующих в другой сфере предпринимательства, но сулящих крупные доходы в случае успеха. Можно, далее, просто купить инновационную фирму, уже имеющую необходимые для вас разработки с тем, чтобы не налаживать у себя выпуск новой продукции, развернуть его на вновь приобретенном предприятии, экономя таким образом время и денежные средства.

Крупные предприятия обычно изготавливают массовую продукцию, которую они стремятся обновлять, улучшать, модернизировать. В результате при минимальном риске максимизируются прибыли. Но такой консервативный подход ведет к тому, что их нередко обходят компании, делающие крен на совершенно новые изделия с новыми потребительскими свойствами. Крупные предприятия могут использовать мелкие инновационные фирмы в качестве своеобразного полигона в обновлении продукции, повышении ее конкурентоспособности. И в нашей стране необходимо создавать и всячески поддерживать наукоемкие фирмы.

Первостепенная задача российского бизнесмена — добиться резкого повышения производительности труда. И здесь возникает проблема управленческих при-

оритетов. Делать деньги — дело менеджера. Но главное — стимулировать людей, создавать для них реальные улучшенные материальные возможности. Возрастание заработка еще не является гарантией повышения уровня жизни в условиях, когда инфляция быстро «съедает» значительную часть его заработка. В данной связи у предпринимателя появляется еще одна специфическая забота — не только обеспечить резкий хозяйственный подъем предприятия и доходов работников, но и создать конкретную систему материально-го обеспечения, а также заработать им социальную защиту.

Люди нуждаются в деньгах. Это естественно. Но они должны получать от работы не только средства к существованию, но и удовольствие, творческое удовлетворение, удовольствие от общения с товарищами по работе. Это, кстати, будет воспитывать у людей уважение к своему коллективу, своему предприятию, чувство патриотизма по отношению к нему. Думается, что именно данный аспект приобретает сейчас особое значение, а отнюдь не только весомый заработок. Разработка и реализация программы использования социальных резервов предприятия — неотъемлемый элемент бизнеса в наших условиях. Внедрение механизации и автоматизации, безопасных для людей, чистых в экологическом отношении технологий, устранение неблагоприятного ручного труда, причем не на отдельных участках, а по всей производственной цепочке в целом, совершенствование режима труда и отдыха, организации рабочих мест, коренное улучшение объектов производственного быта, решение проблем медицинского и бытового обслуживания работников и многое другое в социальной сфере должно привлечь внимание предпринимателей. На некоторых малых предприятиях для этого формируются специальные фонды социального развития.

Особое внимание уделяется неустанной работе по повышению квалификационного уровня персонала и обеспечению стабильности коллектива. Учет интересов

и запросов людей подожкажут очередность и приоритеты в решении социальных вопросов. Все это должно привести к качественно новой дисциплине труда, изменению отношения к работе. Пока же характерен серьезный упадок трудовой и производственной дисциплины. Сокращение числа занятых на многих предприятиях, внедрение конкурсного замещения вакантных рабочих мест, расширение рамок безработицы дисциплинируют людей, но главное — воспитание чувства ответственности, сопричастности каждого к процессу совершенствования деятельности предприятия в рыночных условиях.

Следует учесть, что особенности мотивационного менеджмента в малом и среднем бизнесе России в основном предопределяются его сегодняшним состоянием. Данные проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы:

— Обычно директором, менеджером является сам владелец.

— Руководство, как правило, не считает нужным иметь в штате высокопрофессионального менеджера, поскольку менеджер — дорогой работник. Многие полагают, что в маленькой фирме все основное способен делать сам владелец. На деле же владелец-директор чаще всего оказывается неумелым руководителем, хотя при этом он нередко является хорошим профессионалом в области, в которой ведет свой бизнес.

— Очень часто персонал комплектуется из числа знакомых и родственников без учета их деловых качеств, соответствующего образования и навыков в работе. Сложилось мнение, что свой не предаст и не подведет. При этом не просчитываются урон, нанесенный некомпетентностью, а также сложности в отношениях, когда смешиваются деловые и родственные связи.

— Заработная плата чаще всего четко фиксирована, оговорена при приеме и не связана с результатом деятельности предприятия. Это объясняется невозможностью оценить реальный вклад каждого работни-

ка в результат деятельности предприятия, нежелание руководства платить достойную заработную плату наемным работникам.

— Получение быстрой выгоды — основная цель владельца. В числе причин называются неуверенность в завтрашнем дне, нестабильность действующего законодательства, слишком большое бремя налогов, неудовлетворительная работа кредитно-денежной системы и отсутствие долгосрочных планов фирмы на будущее.

— Отсутствие достоверной информации о деятельности фирмы (даже у владельцев). Такое положение связывается с тем, что бухгалтерская информация не содержит необходимых достоверных данных (до бухгалтерии часть информации просто не доходит, а другая часть сознательно искажается в целях уменьшения налогов). На полную информационную картину в компьютере чаще всего руководство не решается в целях безопасности. Полноценная же информация для расчетов планов и рентабельности просто отсутствует.

— Практическое отсутствие многих форм планирования (краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного). Чаще всего просчитывается каждая сделка по принципу «затраты — прибыль».

— Неоправданная продолжительность рабочего дня. Это объясняют нехваткой кадров, низкой квалификацией работников, плохой организацией труда, неудовлетворительным оборудованием рабочих мест (например, даже если купили дорогостоящие компьютеры, то нет хорошего программного обеспечения, либо низкая квалификация сотрудников не дает ожидаемого эффекта).

— Отсутствие, как правило, юриста и грамотного бухгалтера часто приводит к плохим последствиям. Иногда очередная проверка налоговых органов приводит к прекращению деятельности фирмы только потому что хозяйственная операция отражена неправоммерно или договор составлен неграмотно и т.д.

— Частая смена кадров из-за длительности рабочего дня, недостаточной оплаты за труд, невозможности профессионального роста, неуверенности в завтрашнем дне.

— Утечка информации (или очень большая возможность ее).

— Слабые позиции фирмы в конкурентной борьбе (например, появляется на рынке компания покрупнее с более дешевым подобным товаром, а у фирмы нет даже ситуационных планов).

— Внутренняя готовность руководителя — директора прекратить работу фирмы в любое время.

— Когда фирма развивается, то обычно не просчитывается оптимально возможный ее рост. Часто фирма арендует большее помещение, затевает крупный ремонт, закупает новое оборудование, увеличивает штат работников (все это без соответствующего плана). В результате возникает нехватка оборотных средств на заработную плату и очередной производственный виток. В худшем случае это приводит к разорению. При этом фирма часто теряет постоянных клиентов.

— Обычно небольшие фирмы не ведут реестр клиентов, не изучают запросы, которые поступали от клиентов, то есть не ведут статистическую обработку данных о просьбах и пожеланиях клиентов, не исследуют рынок. В результате — потеря возможных доходов из-за нехватки кадров и некомпетентности руководства.

Стало сегодня совершенно очевидным, что от работы менеджеров зависит жизнеспособность организации. Люди — главное достояние. С грамотными, верными и преданными работниками фирма способна выстоять и обеспечить себе долгую жизнь. Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива может стать главным козырем. Существует множество способов создания творческой обстановки в трудовом коллективе. В то же время нет универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управ-

ляющий — это прежде всего хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления. Менеджер-руководитель всегда отвечает за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Он обязан:

— внедрять новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками,

— создавать атмосферу открытости и свободы общения, формулировать новые задачи четко, понятно и наглядно, постоянно контролировать их выполнение,

— учитывать индивидуальные особенности и способности своих сотрудников,

— обращать должное внимание на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи,

— делать все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников,

— гарантировать поощрение инициативным исполнителям,

— ориентировать людей на главное — конечную цель, существование компании,

— формулировать задачу вместе с другими сотрудниками, возвращаться вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения,

— определить высокие, но разумные стандарты работы,

— добиваться строжайшего соблюдения трудовой дисциплины,

— поддерживать и стимулировать личности, способные к творчеству, создавать «мозговые команды»,

— избегать авралов, не загружать сотрудников сверхсрочными заданиями,

— поощрять деловые игры и разумный риск, без чего немислим процесс создания и внедрения нововведений,

— никогда не отвергать предложенную идею, а сначала поискать в ней рациональное зерно,

— добиваться атмосферы взаимного уважения в коллективе,

— быть терпимым к ошибкам и промахам других,

— всегда осознавать и давать понять другим, что если идея не принята или не разрабатывается, это вовсе не значит, что она потеряна,

— всячески демонстрировать своими действиями и отношением что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них,

— всегда внимательно выслушивать подчиненных,

— расширять обмен информацией в рамках организации,

— совершенствовать порядок продвижения по служебной лестнице таким образом, чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги,

— лично благодарить за хорошую работу, при этом особо отмечать индивидуальный вклад работника (а не всей его группы или отдела), демонстрировать достигнутые успехи гласно и наглядно,

— повышать квалификацию своих сотрудников, организуя курсы обмена опытом, используя и другие формы,

— ставить сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы совместно найти компромисс,

— приглашать специалистов: психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, для проведения занятий с сотрудниками организации,

— назначать на руководящие должности людей, которые могут выявить и поддержать творческие способности и инициативу других,

— совершенствовать свой собственный творческий потенциал,

— поддерживать ценные инициативы своих подчиненных, обеспечивая обратную связь,

— способствовать установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

Эти советы, их реализация могут помочь повысить творческие возможности, инициативу работников, будут способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате росту производительности труда.

К сожалению, в России сегодня катастрофическое положение с управленческими кадрами. В стране не хватает только менеджеров около пяти миллионов. А как известно, кадры решают все. У нас же обычно для работников не создаются условия для творческого и производительного труда. Новые хозяева организаций могут сделать евроремонт, каждому сотруднику купить компьютер, даже обеспечить питание. При этом от работников требуется работа на износ и совершенно не учитывается, что у людей наступает усталость (особенно у работников умственного труда). Сверхурочные часы работы наносят огромный вред. Отдача от сотрудника, который не восстанавливает свои силы в течение многих месяцев, мала. Особенно если производственные обязанности требуют творческого подхода или очень большой точности. К тому же такая напряженная работа обычно не оплачивается.

Заметим, что такие организации выступают как кузницы кадров: обучившийся и закаленный напряженным графиком работ специалист без труда находит для себя лучшее место (имеются в виду большие города с объемным рынком труда). Наблюдается при этом почти полная смена сотрудников разного уровня, включая руководящих. Если бы хозяева, руководители организаций захотели просчитать убытки от неумелого управления, то результат был бы для них большой неожиданностью. Каждый раз с потерей людей фирме наносится материальный и иной ущерб.

Заметим, что и хозяева, которые чаще всего и являются директорами своих предприятий, работают с большой перегрузкой, в полной уверенности, что и любой сотрудник их предприятия должен работать с такой же отдачей. Главные ошибки в управлении современных российских менеджеров, которые работают в малом и среднем бизнесе:

— перегрузка работников (слишком длинный рабочий день: до 12—14 часов в день) либо слишком большой объем работ;

— спонтанная структура организации (как получится);

— полное отсутствие распределения обязанностей (чаще всего просто работа поручается тому, кто способен выполнить ее, несмотря на его загруженность при наличии в штате сотрудника, который обязан выполнять указанные функции);

— нежелание платить достойную зарплату (лозунг: «Если не нравится — уходите»), а ведь «дешевый» работник способен неумелыми действиями причинить большой ущерб и угрожать существованию самой организации;

— неграмотное поведение при возникновении конфликтных ситуаций (все пускается на самотек). Ситуация либо замалчивается, либо люди получают стрессы, на которые никто не обращает внимания);

— нежелание обучать сотрудников, повышать их квалификацию (нередко это происходит из-за отношения к сотрудникам как к временным работникам);

— не интересуются жизнью своих подчиненных, не знают ничего об их семьях, нуждах, заботах и мечтах;

— неадекватная оценка объемов работ (часто можно услышать независимо от характера обязанностей, что сотрудник обязан что-либо сделать и что объем работ невелик, а реально на эту работу требуется в несколько раз больше времени).

Обнадеживает то, что все больше и больше граждан России получают экономическое и управленческое

образование. Начинают принимать в расчет и уделять большое внимание человеческому фактору. Это может привести к более грамотному руководству организациями и предприятиями независимо от их размеров и юридического статуса.

VII. ИННОВАЦИИ В ЗАПАДНОЙ ПРАКТИКЕ. МОТИВАЦИИ И ПУТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

В последние годы во всем мире, особенно в рыночно развитых странах, процесс мотивации труда постоянно претерпевает серьезные метаморфозы. Это естественно, поскольку растет жизненный уровень, появляются новые возможности и приоритеты, меняются запросы и ценности людей. В этом отношении интересны, например, результаты серьезного исследования, проведенные американскими социологами среди сотрудников 30 крупных и малых фирм.

Так, по данным Гордона Брайдана, специалиста по вопросам корпоративной культуры, оптимально наибольший результат дает сочетание материальных и социальных стимулов. По его наблюдениям для работников низшего и среднего звена (среди топ-менеджеров подходы иные) очень ценится любое продвижение по службе. При этом денежная прибавка при переходе с одной ступеньки на другую может быть минимальной, как и сами ступеньки.

В одной сервисной фирме менеджер ввел разветвленную систему должностей. Новичок, только начавший работать, занимает должность менеджера-стажера. Через три месяца его повышают — до младшего менеджера. Еще через полгода ему при всем коллективе вручат значок менеджера второго разряда. И так далее... Опрос сотрудников показал, что в действительности обязанности от перехода на новую ступеньку меняются очень незначительно или не меняются вообще. Но люди довольны росту по службе.

Грамотное «социальное» стимулирование может существенно снизить издержки фирмы. Передвижение человека со ступеньки на ступеньку стоит руководству 30 долларов прибавки к жалованью. «Сами по себе 30 долларов стимулом не являются. А вот в сочетании с очередной «звездочкой на погонах» резко повышаются в цене», — утверждает Брайан.

Умный руководитель может максимально использовать заложенную в человеке страсть к игре. Поэтому целесообразно организовывать конкурсы на звание «Лучший работник недели» с обязательным вывешиванием имени победителя на доску. Премируйте победившего — в зависимости от имеющихся возможностей — плиткой шоколада, фирменной ручкой или стодолларовой бумажкой. Резкий рост производительности труда вы почувствуете уже в первые месяцы.

Руководителю может помочь и еще одно важное наблюдение: люди любят, чтобы о них заботились. Если вы хотите сохранить работника в фирме, демонстрируйте свою заботу. Можно послать рождественский подарок его дочери, оплатить недельный отпуск, подарить жене кофемолку. Подобные разовые акции для фирмы необременительны, а запоминаются надолго. А если вы намерены дать работнику ссуду на покупку жилья — он гарантированно ваш (по крайней мере, пока не расплатится).

В России, с ее низкой оплатой труда и весьма ограниченными возможностями использования других материальных инструментов мотивационного менеджмента, использование подобных, основанных на правильном понимании психологии людей методов может оказаться очень полезным. Именно поэтому на последних нововведениях в промышленно развитых странах в области мотивационного менеджмента следует остановиться подробнее.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ

Среди важнейших концепций, сложившихся в науке управления, сейчас особенно выделяют концеп-

ции научного и административного управления, а также управления с позиции психологии и человеческих отношений и управления с точки зрения науки о поведении людей¹. В практике управления, как и в любом другом реальном процессе, не существует так называемых «чистых» моделей. Каждая система управления объединяет в себе несколько концепций и структур, ориентируясь на оптимизацию функционирования компании в тех или иных условиях. Так, проблема замедления скорости горизонтальных сообщений, возникающая в рамках концепции административного управления, может быть частично решена путем использования «мостиков Файоля» (горизонтальных каналов формальной коммуникации), в рамках применения концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений. Поэтому для рационального управления компанией необходимо выбирать такую комбинацию методов управления, которые позволяют наиболее эффективным образом управлять компанией и максимизировать результат ее деятельности. Напротив, использование только какого-либо одного из подходов к управлению компанией неизбежно приводит к кризису.

В 1997 году в восточной части США было проведено исследование среди топ-менеджеров медицинских центров, целью которого было определить, какой из существующих подходов к управлению является наиболее эффективным и имеет большие перспективы в будущем². Рассматривались два основных подхода к управлению: *capable management* (так называемый «традиционный менеджмент»), основанный на централизованно-регулируемых действиях иерархической

¹ Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: «Акалис», 1996. — 516 с.

² Dixon, Diane L. The balanced CEO: A transformational leader and a capable manager. *Healthcare Forum Journal* v41, n2 (Mar/Apr 1998): 26–29.

структуры, и подход, который именуют transformational factors («трансформационный менеджмент»), характеризующий работу преобразованной организации.

Традиционный менеджмент подразумевает такие действия, осуществляемые руководителем, как составление планов и прогнозов, жесткий контроль за их исполнением и соответствующее поощрение сотрудников. В основном этот подход к управлению компанией ориентирован на числовые показатели деятельности и директивное управление. Трансформационный подход делает акцент на развитии таких отношений в организации, которые позволяют подчиненным работать «лучше, чем они могут». Подобное управление включает в себя эффективное взаимодействие всех структур компании, мотивацию сотрудников, проявление заботы друг о друге, а также творческий коллективный подход к решению любой задачи. Роль руководителя в данном случае состоит не в том, что он принимает решение по каждой из возникающих проблем, а следит за тем, чтобы все решения были приняты, исходя из интересов слаженно работающей команды.

Анализ результатов проведенного исследования показал, что руководители наиболее эффективно работающих предприятий применяют в своей работе как методы традиционного менеджмента, так и трансформационный подход, стремясь поддерживать разумный баланс этих двух подходов к управлению. Основываясь на практике традиционного менеджмента, они не боятся применять методы трансформационного подхода в случае, если это необходимо. Последний позволяет построить новую культуру отношений, которая в настоящее время приобретает все более важное значение в любой организации. Таким образом, для эффективной работы компании необходимо использование разумной комбинации этих двух методов менеджмента, ключевую роль в которой играет мотивация персонала предприятия.

Исторически сложилось так, что роль менеджера никогда не определялась в «командных» терминах. Хорошие менеджеры были сильными, авторитетными и независимыми. Они могли планировать, организовывать, руководить и контролировать. Эти черты и сейчас являются основными в работе менеджера, но к ним добавилось еще несколько важнейших способностей, которыми должен обладать эффективный руководитель. В настоящее время условия, в которых работают компании, стали чрезвычайно сложными и непредсказуемыми, требуют от руководителей способности оперировать огромными объемами информации, быстро приспосабливаться к изменениям на рынке и координировать работу динамично развивающихся структур. Чтобы эффективно работать в таких условиях, менеджер, прежде всего, должен обладать соответствующими качествами характера и гибкостью, позволяющей определять и использовать нужный метод управления в каждой конкретной ситуации.

Полтора года назад был уволен Эл Данлап, в течение двух лет руководивший американской компанией *Санбим*. Вспоминая крылатую фразу «если хочешь иметь друга — заведи собаку», он отвечал: «Я не предпринимаю никаких усилий для поиска друзей — у меня целых две собаки»³. Он говорил, что предпочитает, чтобы эффективность его работы измеряли результатами, причем единственный результат, который он считал существенным — изменение стоимости акций компании. Действительно, менее чем за два года стоимость акций его компании выросла более чем в 4 раза. Применяя один из методов антикризисного управления — «сокращение издержек» путем увольнения половины рабочих и продажи не приносящих прибыль активов, он завоевал ненависть всех сотрудников компании. Однако причиной увольнения этого руководителя стало не применение метода сокращения

³ Business: Exit bad guy. *Economist* v 347, n 8073 (Jun 20, 1998): 70–75.

издержек — это был единственный правильный выход из создавшейся ситуации, а отсутствие у руководителя таких качеств как гибкость, способность использовать различные подходы к решению задач и понимать роль персонала в управлении компанией.

Ранее Эл Данлап работал в бумажной индустрии, и все предыдущие его успехи на высших руководящих должностях объяснялись односторонним применением именно такого подхода. Путем сокращения рабочих мест и продаж активов он значительно улучшал состояние предприятия. Но в настоящий момент подобный односторонний подход не позволяет эффективно организовать работу на предприятии. В дополнение к сокращению издержек компания должна найти пути к увеличению поставок товаров и создать благоприятную психологическую атмосферу в коллективе, мотивировать персонал. Те руководители, которым не удастся правильно подобрать метод управления, или те, кто не использует весь возможный арсенал методик менеджмента, терпят поражение.

Другой пример — Ян Робинсон — исполнительный директор шотландской компании *Скоттиш Пауэр*. Объясняя успех компании слаженной работой ее команды, Робинсон говорит: «Я собрал вокруг себя удивительных людей, и я слушаю их идеи»⁴. Те люди, которые хорошо знают эту компанию, говорят, что основное его влияние отразилось на расширении ее горизонтов за пределы Шотландии. Он появился в 1995 году, через четыре года после того, как компания была приватизирована, и сразу развил бурную деятельность. Приобретая одну компанию за другой, он применял те же методы антикризисного управления, которые использовались в компании *Санбим*. Но, расширяя свою компанию и повышая качество предоставляемых услуг, он вывел ее на новый качественный уровень.

⁴ Davidson, Andrew. The Davidson interview: Ian Robinson. *Management Today* (May 1998): 64–68.

Являясь коммуникабельным и дипломатичным, он описывает свой стиль управления как «открытый». Гибко используя различные методы управления и всегда четко ставя задачу перед сотрудником, он использует самые современные методы мотивации персонала. Кроме того, он в курсе всех проблем коллектива и формирует команду, удовлетворенную своей работой, а вовлекая команду в различные программы благотворительности и экологические схемы, показывая тем самым себя с хорошей стороны перед властями и лидерами профсоюзов, он упрощает решение многих важных вопросов.

Приведенные выше примеры отражают два различных подхода к управлению компанией. В стремительно изменяющихся условиях рынка нет места односторонним методам управления. Менеджер обязан моментально реагировать на любые изменения и принимать соответствующие решения. Кроме того, новый виток эволюции выдвигает повышенные требования перед руководителями высшего звена управления компаниями. Новый руководитель обязан быть не только лидером, способным принимать решения и контролировать их исполнение, но и полноправным участником команды, осуществляющей исполнение этих решений и вносящей предложения по их улучшению. Поэтому важнейшую роль в управлении компанией играет заинтересованность сотрудников в эффективной работе именно их компании, а также взаимоотношения между сотрудниками и менеджерами внутри организации. Современный менеджер призван быть способен создать творческую и дружескую атмосферу внутри компании, мотивировать персонал. В последние несколько лет за рубежом этому стали придавать особое значение, предлагая новые методы мотивации персонала предприятий. Многие компании по-новому взглянули на методы мотивации сотрудников, уже применяющиеся на практике.

Макс Депре, бывший исполнительный директор компании *Герман Миллер*, говорил, что во время ра-

боты в этой компании он не осознавал важности вклада людей, с которыми он работал⁵. Не понимая роли взаимоотношений в организации, он был нетерпелив; ему казалось, что люди слишком долго делают то, что можно сделать гораздо быстрее. Его реакцией было стремление сделать это самому. После того, как тактика его поведения изменилась и была сформирована управленческая команда, размеры компании за время его нахождения на руководящей должности (с 1980 по 1988 год) увеличились втрое. В настоящее время доход этой компании, занимающейся продажей офисной мебели и основанной в 1923 году как семейный бизнес, составляет \$1.5 млрд. «...Менеджмент — это еще и умение реализовывать поставленные цели, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Менеджмент выступает в качестве процесса воздействия на деятельность каждого отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных конечных результатов»⁶.

Персонал, безусловно, является важнейшим активом компании. Поэтому первоочередной задачей любого менеджера является налаживание взаимосвязей между сотрудниками компании, одновременно мотивируя их. Кроме того, применение любых методов антикризисного управления «замыкается» на персонал компании, будь то уменьшение издержек или увеличение производительности труда. Поэтому основной целью менеджера в моменты проведения реформ на предприятии является забота о персонале компании. Одним из активнейших сторонников этого подхода является Пьер Родир, исполнительный директор компании *Пешине* (четвертого по размеру в мире произво-

⁵ De Pree, Max. My biggest mistake. Inc. v 20, n 8 (Jun 1998): 107.

⁶ Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: «Акалис», 1996. — с. 15.

дителя алюминия и лидирующей компании в производстве упаковочных материалов)⁷.

Цель программы реструктуризации, начавшейся в 1996 году, состоит в уменьшении расходов на производство до \$634 млн. (на 20%) до конца этого года. Изначально предполагалось уволить около 5000 сотрудников компании (14%), включая 2700 во Франции. Объявляя результаты выполнения своей программы за 1997 год, компания отметила, что уменьшение издержек произведено на 50%, а сокращение рабочей силы — на 60% от намеченного объема. В последующем программа продолжала действовать. Родир также обратил внимание на использование капитала. Он ввел минимальный показатель доходности на вложенный капитал в размере 11%. Те функциональные единицы, которые не выполняли этот показатель, ликвидированы.

Видя, что осуществляемые действия ведут к существенному сокращению сотрудников, и понимая первостепенную роль персонала в организации, он был вынужден побудить оставшуюся рабочую силу работать более продуктивно. Он провел реструктуризацию компании на всех уровнях, обучил руководящий состав новым методикам управления. Кроме того, проводя исследования, он раскрывает сотрудникам информацию о затратах на функционирование заводов и показывает, что они выше, чем у конкурентов. Это создает хорошую мотивацию среди обычных рабочих. Еще одним мощным мотивационным фактором являются инвестиции в модернизацию завода. Говоря сотрудникам, что в случае успешной работы на заводе будет произведена замена оборудования, а условия их труда улучшатся, он пробуждает в них желание энергичнее работать. Люди очень чувствительны к подобным факторам. В дополнение к этому, увольняя лю-

⁷ Bleakley, Fred R; Maher, Philip. Meeting the challenge. Institutional Investor v32, n5 (May 1998): 29–30.

дей, компания не бросает их на произвол судьбы, а пытается найти для них работу в других организациях.

«Если ты хочешь быть хорошим руководителем, ты должен быть ближе к своим сотрудникам...»⁸ — эта фраза, произнесенная Гарри Форси, президентом одной из структурных единиц компании *Спринт*, отражает еще один из важнейших приемов, применяемых топ-менеджерами. Для того, чтобы быть эффективным, руководитель должен быть видимым в прямом смысле этого слова. Ценность непосредственного контакта руководителя с подчиненным невозможно переоценить. Он дает возможность использовать обратную связь в дальнейшей работе руководителя. Используя различные психологические приемы, большинство топ-менеджеров стараются не терять постоянного контакта с подчиненными.

Эл Зиен, исполнительный директор компании *Жилетт*, персонально знает практически всех сотрудников своей громадной корпорации. Постоянно встречаясь с ними во время своих поездок по различным странам, он проводит около 800 встреч ежегодно, демонстрируя свою заботу о подчиненных и интересуясь их успехами. Такие встречи предоставляют возможность для двустороннего общения, в процессе которого цели корпорации доводятся непосредственно до людей, которые обеспечивают их достижение. Более того, они позволяют руководителю почувствовать реальную атмосферу, царящую среди сотрудников компании, проникнуться психологическим настроением и понять проблемы подчиненных, общаясь с ними напрямую, минуя несколько уровней менеджмента.

Мэри Кэй Эш — исполнительный директор компании *Мэри Кэй Косметике*, отправляясь в поездки по стране или за рубеж, постоянно берет с собой луч-

⁸ Nauert, Peter W. Out of office... and into the trenches. Chief Executive, n135 (Jun 1998): 48—51.

ших сотрудников, стараясь поддерживать контакт с их максимальным количеством. Приглашая новых сотрудников фирмы к себе домой и угощая их домашними сладостями, она вновь и вновь рассказывает свою историю успеха, вдохновляя их на более активную работу. Ее внимательность к сотрудникам позволила уменьшить текучесть кадров в компании и сделала возможным увеличение объема ежегодных продаж до \$950 млн.

Сэм Уолтон, учредитель компании *Уол-Март*, полагает внимательное отношение к сотрудникам важнейшим фактором успеха руководителя. У него действует план регулярных визитов в свои магазины, расположенные в разных частях страны. Неукоснительно следуя своему плану, он регулярно встречается с сотрудниками, разговаривает с ними, наблюдает за работой магазинов и за тем, как сотрудники общаются с клиентами. Иногда он проводит целый день в грузовике, вместе с водителем осуществляя доставку товаров в магазины. Он персонально отвечает на письма, поступающие от сотрудников в штаб-квартиру компании, а все сотрудники, приезжающие в этот офис компании обязательно имеют возможность с ним встретиться. Таким поведением этот руководитель дает сотрудникам возможность понять, что любые их предложения ценны для компании, и что руководство прислушивается к их голосу.

Из приведенных примеров видно, что мотивация персонала играет важнейшую роль и определяет качество работы компании. Это прекрасно понимает Билл Гримзи, являющийся руководителем *Вискас Билдинг Сэмплайз*⁹. Его стиль управления состоит в близком общении с персоналом, который он предпочитает называть «коллегами». Для творческих сотрудников предприятия он нашел мощный мотивационный фак-

⁹ Turpin, Andrew. Master rebuilder. Director v51, n11 (Jun 1998):134.

тор: тот сотрудник, который предложит лучшую идею месяца, получает в пользование на некоторое время один из «Ягуаров», числящихся на балансе компании. Этот простой, казалось бы, прием привел к тому, что сотрудники начали мыслить творчески, и в первый месяц поступило около 2000 полезных предложений.

Еще один важный мотивационный фактор, который используют многие современные топ-менеджеры — прямое участие сотрудников организации в ее финансировании. Это осуществляется, как правило, путем приобретения акций компании ее сотрудниками. Такой прием успешно применял Жан-Рене Форту, исполнительный директор французской компании *Роне-Пулен*, являющейся в настоящее время седьмой по размеру в мире фармацевтической группой, насчитывающей почти 80 000 сотрудников в 160 странах¹⁰. После того, как в 1982 году Президент Франции национализировал компанию, она практически была разрушена, и ходили слухи о ее возможном банкротстве еще до начала нового тысячелетия. После вступления в должность Форту долги компании начали уменьшаться, а производительность труда повысилась. Первым из его шагов было условие, чтобы ведущие менеджеры компании владели ее акциями в размере не менее их годового дохода. Применение этого приема привело к тому, что после 1993 года, в котором компания была «реприватизирована», стоимость ее акций удвоилась.

Аналогичной политики придерживался Стэн Ших, исполнительный директор *Эйсер Групп*, занимающей среди компьютерных компаний седьмое место в мире и имеющей доход более \$6 млрд. В 1996 году *Business Week International* выбрала его одним из 25 топ-менеджеров года¹¹. Работая еще в компании *Малти-*

¹⁰ Josephs, Jeremy. Back in full bloom. Director v51, n10 (May 1998):95.

¹¹ Mathews, John A; Snow, Charles C. A conversation with The Acer Group's Stan Shih on global strategy and management. Organizational Dynamics v27, n1 (Summer 1998): 65—74.

тек, Стэн придерживался тех же принципов руководства, которые помогают ему управлять сейчас такой огромной корпорацией. Делая акцент на индивидуальном интересе каждого из участников команды, он заставляет всю команду трудиться для достижения общей цели. Его компании были необходимы две вещи: талант и капитал. И то, и другое он получил от собственных сотрудников. Он ввел программу приобретения акций компании ее сотрудниками, в соответствии с которой персоналу предоставлялась возможность reinvestировать часть заработной платы в акции компании. Сотрудников не обязывали покупать акции, но большинство из них сами стремились к этому. Начав программу с менеджмента компании, позднее он подключил к ней и рядовых сотрудников. В результате в течение первых пяти лет действия этой программы компания не нуждалась во внешних источниках финансирования.

Рассмотренные примеры практического применения методов мотивации персонала отражают важность внутренних отношений на предприятии. Руководители, способные создать благоприятный микроклимат в своей корпорации, научить сотрудников любить свое предприятие и постоянно повышать качество работы, заслуживают всеобщего уважения. Западные компании уже давно живут по законам рынка, Россия же только вступает на этот путь. Поэтому для российских предприятий изучение опыта ведения бизнеса в развитых странах позволит избежать многих ошибок, которые зарубежные предприятия исправляли в течение многих десятилетий. Особенно важными в этой связи представляются те методы мотивации персонала предприятия, которые до сих пор не применялись российскими предприятиями, использование которых в последние несколько лет получило новое развитие в западных компаниях.

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Идея о том, что мероприятия по социальной поддержке сотрудников должны соответствовать индиви-

дуальным интересам и удовлетворять семейные нужды сотрудников, впервые начала обсуждаться в мировой практике управления персоналом в конце 70-х годов. К середине 80-х годов эта концепция стала частью корпоративной культуры, поддерживаемой не только рабочим движением, но и некоторыми достаточно известными лидерами крупных корпораций. В качестве обоснования такой концепции приводились серьезные доводы в поддержку необходимости изменений в методах управления персоналом. Настал очередной этап в развитии бизнеса, и изменения затронули все сферы общества: трансформировались не только технология и методы управления предприятиями, но и общество в целом; изменились также сотрудники и их семьи.

Анализ различных мероприятий по совершенствованию сотрудников и льгот, применяемых в корпорациях, можно проводить и дальше. Но особый интерес имеет рассмотрение инновационных методов в этой области, используемых для мотивации сотрудников. Условно их можно разделить на четыре основные группы.

1. Так называемые «специальные» социальные мероприятия. В качестве примера здесь можно привести заботу о детях сотрудников или возмещение оплаты за обучение. Эти методы по своей природе используются ограниченным числом сотрудников, но весьма важны для них.

2. Мероприятия, связанные с профессиональной деятельностью на предприятиях. В их число входят, например, приобретение сотрудниками акций предприятия и оплата переездов, что непосредственно связано с конкретными условиями работы компании и природой бизнеса.

3. Косвенные методы мотивации. К данным относят создание благоприятного внутреннего климата на предприятии и совершенствование системы внутренних коммуникаций, способствующей эффективной двусторонней связи (менеджер — подчиненный). Несмотря на то, что основной целью подобных меро-

приятий не является непосредственно мотивация персонала, она оказывается одним из основных полезных следствий ее применения.

4. Прямая мотивация. К такому методу относится оценка работы персонала с последующим поощрением в виде бонусов, премий и т.д. В последние годы предприятия стали уделять внимание оценке труда не только подчиненных, но и руководителей.

Все чаще проводятся специальные социальные мероприятия, например, забота о детях сотрудников. Согласно статистике, в США в настоящий момент работают более половины матерей, дети которых еще не достигли шестилетнего возраста. Кроме того, более 20 миллионов детей в американских семьях находятся в возрасте от 5 до 13 лет. Число семей, в которых работают оба супруга, сохраняет неуклонную тенденцию роста. С развитием феминизма и равноправия полов в культуре США, надежда на то, что времена, когда неработающая мать находилась дома и присматривала за детьми, вернуться, совершенно безосновательна. Отсюда совсем не удивительно, что такие вопросы, как забота о маленьких детях сотрудников, встают на первый план в системе управления персоналом и являются мощнейшим фактором мотивации для сотрудников, имеющих детей.

Забота о детях — это та область, о которой почти все менеджеры говорят, но только часть из них принимает ощутимые действия в нужном направлении. После того, как на мероприятия по заботе о детях сотрудников ввели налоговые льготы (суммы, потраченные на эти цели, засчитываются в счет уплаты налогов), все больше управляющих стали использовать эти преимущества. Однако пока многие видят решение проблемы заботы о детях лишь в форме создания детских садов и центров, которые являются дорогостоящими. Здесь, однако, существует несколько альтернатив. Среди них — информационная поддержка.

Это — самый простейший и наименее дорогой вид помощи, который способна оказать любая компания. Кроме того, этот вид содействия полезен наибольшему числу сотрудников, имеющих детей, даже для тех, кому воспитание ребенка не обременительно с финансовой стороны. В этом случае предполагается создание службы по сбору всевозможной информации о существующих программах помощи родителям, имеющих маленьких детей: о детских садах, гувернантках, службах бэби-ситтер и других. Компания не обязана подбирать конкретному сотруднику детский сад для его детей (это остается заботой самого сотрудника), но компания обязана предоставить максимально доступный объем информации о частных и государственных дошкольных учреждениях, о специалистах, занимающихся надомным воспитанием детей. Кроме того, компания может рекомендовать клубы и секции для занятий детей после школьных уроков.

Естественно, что создание такой службы на предприятии требует определенных расходов и усилий. Но однажды созданная, она способна функционировать с минимальными затратами и приносить гораздо большую пользу в удовлетворении потребностей сотрудников предприятием. Конечно, не все компании могут позволить себе содержать собственную службу (например, из-за скромного размера компании). Но тогда целесообразно прибегать к услугам справочных агентств, способных предоставить необходимую информацию, а также консультантов.

Специфика российского бизнеса такова, что даже высокооплачиваемые сотрудники, не имея достаточно времени, оставляют, как правило, информационное исследование своим неработающим супругам, которые обычно занимаются воспитанием собственных детей. Рядовые же работники остаются «за бортом», к самостоятельно исследуя рынок услуг, предоставляемых различными частными и государственными дошкольными учреждениями, которых возникло в последнее время множество. Однако подобный вид информации-

онной помощи уже все чаще встречается в практике крупных российских предприятий, но, как правило, пока на индивидуальном уровне: на уровне просьб и решений о необходимости «подобрать» детский сад, гувернантку и т.д.

Весьма важна и финансовая поддержка. В данном случае участие компании ограничивается денежной суммой, выделенной в качестве помощи. Компания не участвует в других индивидуальных программах помощи детям сотрудников. Просто она возмещает часть расходов на их содержание. Обычно это осуществляется в форме выплат наличными или в форме заключения договора с организацией, обеспечивающей присмотр за детьми сотрудника. Наибольший успех подобные действия приносят в том случае, если предприятием уже разработаны программы льгот для сотрудников, и последние могут выбрать из общего списка тот набор льгот, который их максимально удовлетворяет. В таком случае компания способна избежать конфликтов, связанных с заявлениями сотрудников о несправедливости, неравноправии по отношению к тем, у кого нет детей.

В качестве аналогичного решения для российских предприятий можно предложить включить в «мотивирующую часть» заработной платы сотрудника элемент дополнительной помощи на содержание детей. В силу специфики индивидуальных финансовых отношений в России проконтролировать реальный размер расходов сотрудников на содержание детей в детских садах, на найм гувернанток и т.д. не представляется возможным. Не получило распространение также заключение договоров с детскими дошкольными учреждениями. Поэтому наиболее рациональным и для российских предприятий являются выплаты в размере, одинаковом для всех сотрудников, имеющих детей.

Весьма важна, далее, гибкость в определении графиков работы. Среди способов удовлетворения потребностей семей, в которых мать работает, в современных зарубежных организациях используются следующие:

— выделение материальной помощи при уходе в декретный отпуск;

— оформление матерей в компании на частичную трудовую занятость;

— создание «взаимозаменяемых» позиций (т.е. тех, где работающие матери могут заменять друг друга без ущерба для производства).

В последние несколько лет популярной стала идея создания «плавающего» графика. Она подразумевает введение различных шкал занятости сотрудников: часть сотрудников рано начинает работу и рано ее заканчивает, а другая часть — поздно начинает и поздно заканчивает, с сохранением примерно 6 часов времени в середине рабочего дня, когда присутствуют все сотрудники. Если «плавающий» график в компании применяется, он, безусловно, очень важен для семей, в которых работают оба родителя: они могут спланировать свою работу таким образом, что хотя бы один из них будет дома в тот момент, когда у детей есть свободное время. Для России метод «плавающего» графика представляется эффективным, поскольку практически во всех семьях работают оба родителя, а дети после окончания занятий в школе предоставлены сами себе. Такой подход, однако, возможен только в определенных видах бизнеса.

Широко известны, далее, детские сады на базе предприятий. Привлекательными, а следовательно, повышающими мотивацию сотрудников, могут оказаться детские сады, созданные на предприятиях. Это особенно важно для компании, значительную часть сотрудников которой составляют матери, имеющие детей дошкольного возраста. Наиболее удобно организовывать такие центры на предприятиях, которые имеют доступ к медицинским услугам или опытным воспитателям, или на базе действующих детских садов. В подобных случаях расходы на содержание детей оказываются ниже, а родители всегда в курсе того, как развивается их ребенок. Среди тех же, кто успешно ввел в действие собственные центры по содержанию

детей сотрудников, такие крупные корпорации как *Wang Laboratories*, *Corning Glass Works* и другие. Такой опыт выглядит заманчивым, и хотя применить его в российских условиях довольно сложно, в некоторых случаях он может оказаться очень полезным и эффективным. Дело в том, что инфраструктура муниципальных учреждений в СССР строилась по принципу минимальной удаленности от потенциального потребителя, иначе говоря, по принципу «районирования». Поэтому ребенок обычно ходил в тот детский сад и в ту школу, которые располагались в непосредственной близости от его места жительства. Расходы на содержание ребенка не были высокими, и любая семья, независимо от уровня дохода, могла позволить себе отдать его в детский сад. Но в последние годы ситуация изменилась.

Высокооплачиваемые родители у нас нанимают гувернантку, или, кооперируясь с друзьями и родными, создают так называемые «домашние детские сады», нанимая квалифицированных педагогов и воспитателей. Ежемесячные суммы расходов на содержание ребенка в возрасте от 4 до 6 лет в таких «домашних детских садах» в группе из 3—5 человек обычно начинаются с 300—400 долларов в месяц и не имеют верхнего предела (в зависимости от желаний и возможностей родителей). Родители, способные ежемесячно тратить крупные суммы на содержание ребенка, не нуждаются в создании подобных детских центров на предприятии. Те же родители, которые не могут себе позволить такого рода расходы, при выборе дошкольного учреждения учитывают множество аспектов (размер оплаты, удаленность от дома, уровень образования и опыт воспитателей, а также многое другое). Удовлетворить часто противоречивые желания всех сотрудников одновременно практически невозможно, за исключением ситуации, когда стремления родителей, их места жительства, а также уровни благосостояния являются примерно одинаковыми. Хотя к настоящему моменту некоторые крупные структуры

в российском бизнесе уже осознали необходимость такой заботы о детях сотрудников, создавая собственные детские сады, летние спортивные базы отдыха, кризис августа 1998 года прекратил дальнейшее развитие этих нововведений в основном из-за возникших сложностей.

Применяются, далее, специфические формы помощи, возникшие относительно недавно в мировой практике. Это — помощь усыновленным детям и помощь детям с физическими или психологическими отклонениями. Эти два вида помощи ограничены, поскольку охватывают минимальное число сотрудников, однако для тех, к кому эти виды применимы, они служат мощнейшим мотивационным фактором.

Программы помощи усыновленным (удочеренным) детям позволяют возместить расходы на усыновление ребенка, издержки на юридические услуги, издержки на оформление ребенка, рожденного в другой стране. В случае физических или психологических отклонений в развитии детей подобные программы также помогают снизить финансовое бремя, лежащее на плечи родителей. Однако такие случаи редки. Поэтому специальные планы по введению таких программ не разрабатываются. Обычно такого рода расходы оплачиваются из фондов корпорации. Вместе с тем помощь, не требуя значительных издержек, отражает уровень гуманности общества и ценности каждого отдельного его члена, хотя возможны только на более высоких стадиях развития бизнеса.

Особое место, далее, занимает правовая защита. Корпоративные программы по предоставлению правовых услуг сотрудникам впервые возникли в Европе, но в последние годы стали получать широкое распространение во всем мире. Необходимость введения программ юридической поддержки возникла не на пустом месте. Средний класс в Америке оказался без правовой поддержки. Самые высокооплачиваемые специалисты имеют собственных адвокатов, самые бедные — прибегают к услугам Правовой Помощи (специальные

юридические агентства, финансируемые правительством штата). Вышло, что среднему классу обратиться некуда. Но такая помощь необходима, будь то продажа дома, развод или подготовка завещания.

Основная заслуга в создании программ юридической поддержки в США принадлежит профессиональным союзам, которые добились вынесения расходов на организацию таких программ за налогооблагаемую базу предприятия. Хотя развитие подобных программ идет не столь быстро, сотрудники активно включаются в их работу. Расходы на такого рода программы составляют около 100 долларов на сотрудника в год (менее одного процента годового дохода работника).

Среди программ корпоративной правовой поддержки различают два основных вида.

1. «Закрытый» план, когда группа сотрудников правового подразделения организации (или нанятые, со стороны) решает все правовые вопросы, работая аналогично лечебному учреждению.

2. «Открытый» план, когда сотрудник имеет право пользоваться услугами любого юриста или адвоката, однако возмещение расходов происходит в соответствии с разработанным прейскурантом цен, а уровень превышения расходов над заранее оговоренными является его собственной проблемой.

Некоторые компании используют комбинацию этих двух видов корпоративной правовой поддержки. Большинство крупных предприятий заключают договор на обслуживание со специальными юридическими фирмами, которые и предоставляют такого рода услуги сотрудникам предприятия.

В настоящее время большинство таких программ ограничивается предоставлением консультаций по правовым вопросам — как правило, этого бывает достаточно. Многие компании также обеспечивают оформление простейших правовых документов в рамках услуг, предоставляемых по таким программам. Это может быть составление завещания, разбор мелких правовых нарушений, оформление сделок по не-

движимости и другие. Некоторые программы предусматривают также помощь в более сложных правовых вопросах (таких, как развод, раздел имущества и т.д.). Помощь в еще более серьезных вопросах (нарушениях криминального характера) очень редко встречается на практике.

Из-за несовершенства законодательства России некоторые крупные предприятия (особенно в финансово-банковском и правовом секторах экономики) вводят аналогичные программы правовой поддержки сотрудников в свою практику. В настоящий момент в России такие методы помощи сотрудникам применяются лишь к ограниченному числу высших руководителей компании или банка. Среднее управленческое звено, как правило, обслуживается специалистами своей организации, а рядовые сотрудники пользуются советами сослуживцев и сотрудников правового департамента своего предприятия. Например, в головном офисе АКБ «Нефтехимбанк» в Москве во второй половине 90-х годов существовал Отдел экономико-правового обеспечения активных операций. Сотрудники отдела, являвшиеся специалистами в области вопросов, находящихся на стыке финансов и права, привлекались не только к обеспечению всех крупных сделок банка, но и консультировали остальных сотрудников банка и их семьи по их личным вопросам в финансовой и правовой областях.

Большое значение имеет, далее, страхование собственности. Идея предоставления такой услуги своим сотрудникам выглядит логично. Большинство западных компаний обеспечивают страхование здоровья и жизни сотрудников из своих средств. При этом учитывается, что, например, для большинства семей в США крупнейшей страховой премией, которую приходится платить, является страховой взнос за автомобиль, а вторым по размеру взносом — страховка личного жилья. Но для сдержанности работодателей в предоставлении упомянутых услуг существует ряд причин.

Например, в США, в соответствии с законом, взносы работодателя, уплаченные за эти виды страховки, не освобождаются от налога. Это означает, что предприятие, желающее застраховать автомобиль или жилище своего сотрудника, обязано делать отчисления из своей прибыли после налогообложения, в отличие от страхования здоровья и жизни сотрудников. Подобные перечисления рассматриваются как доход сотрудника, подверженный налогообложению. Иной причиной является то, что профессиональные союзы не проявляют интереса к такому виду страхования, в отличие скажем от случая с корпоративными программами правовой защиты. Некоторые корпорации используют эти методы помощи для узкого круга своих подчиненных.

Остановимся на страховании автомобиля более подробно. Это — важная форма помощи, предоставляемой предприятием. Во многих отношениях она отличается от страховки, которую сотрудники могут получить индивидуально. Каждый сотрудник, подключенный к такой форме страхования, получает индивидуальный страховой полис и уплачивает страховые премии на обычных условиях — в зависимости от возраста, пола и т.п. Однако в этом случае есть несколько важных преимуществ. Одним из них является возможность оплачивать страховые взносы путем обычных ежемесячных отчислений из заработной платы, по сравнению с крупным разовым платежом в начале года, который обязаны производить другие сотрудники, не подключенные к такому плану. Другим важным аспектом является более низкая комиссия, идущая в доход страховой организации. Кроме того, сотрудники могут рассчитывать на более быстрое и качественное обслуживание в случае наступления страхового случая, поскольку все они представляют одного крупного клиента — компанию.

Подобный план страхования, принятый во многих крупных зарубежных корпорациях, привлекателен для России по многим аспектам. Единственным недос-

татком этой схемы является отсутствие некоторой «свободы маневра» у сотрудников в смысле выбора страховой компании, поскольку этим занимается сама корпорация. Данный недостаток, не столь заметный в зарубежной практике, представляется одним из основных «камней преткновения», которые тормозят развитие этого нововведения в России. Дело в том, что большинство российских граждан не желают страховать личные автомобили, поскольку страховые премии, назначаемые страховыми компаниями в условиях нестабильности, составляют значительную часть стоимости автомобилей.

Владельцы же дорогих автомобилей иностранных марок, как правило, занимают высокие посты в российском бизнесе и государственных органах и страхование их машин часто производится «знакомыми» страховыми компаниями, предоставляющими страховку по сниженным ценам. В этих случаях выбор страховой компании является ключевым моментом. Поэтому до сих пор основными представителями таких форм помощи своим подчиненным являются представительства крупных зарубежных корпораций.

Важное значение имеет, далее, возмещение оплаты за обучение, занимающее особое положение в плане мотивационных мероприятий компании. Для таких сфер бизнеса, как консалтинг и высокие технологии, где большинство сотрудников имеют высшее образование, этот вопрос особенно важен. Предложение компании оплатить обучение сотрудника позволяет привлекать наиболее талантливые молодые кадры. Для таких людей возможность оплатить дорогостоящее обучение является возможностью карьерного роста и продолжения образования одновременно.

О системе образования в области бизнеса можно говорить много. Важным моментом в этом вопросе является выбор учебного заведения. Возьмем, к примеру, область финансов. Большинство сотрудников в крупнейших и известнейших корпорациях, работающих в этой области, таких как *Маккензи*, *Бэйн*, *Ан-*

дерсен Консалтинг и других, имеют не только степень бакалавра, но и степень мастера делового администрирования (эта степень аналогична российскому диплому о высшем образовании, но заметно от него отличается). Специалисты с дипломом МБА (мастера делового администрирования) престижного университета ценятся чрезвычайно высоко работодателями и занимают многие высокооплачиваемые посты в бизнесе и государственных структурах. Соответственно, и стоимость получения такого образования колеблется от 60 до 100 тыс. долларов за два года.

Приведем список лучших десяти программ МБА в Соединенных Штатах Америки на конец 1999 года (США является «законодателем мод» в этом направлении, поскольку из десяти лучших университетов мира, предлагающих обучение по программе Мастера делового администрирования, девять находятся в США.)

Различные рейтинги располагают университеты в разном порядке, но список этой десятки остается неизменным на протяжении многих лет. Французская бизнес-школа *Инсеад*, по общему мнению экспертов, входит в список десяти лучших программ МБА мира, являясь первой бизнес-школой Европы. Однако американскими работодателями эта программа рассматривается как «неполная», поскольку обучение по ней длится один год, вместо принятого в США двухлетнего стандарта. Как видно из представленной таблицы, образование в области бизнеса является чрезвычайно дорогостоящим, и немногие из поступивших в эти престижные университеты способны оплатить свое обучение самостоятельно. Даже несмотря на существование всевозможных программ финансирования, в среднем каждый из студентов лучшей десятки бизнес-школ мира вынужден взять долгосрочный кредит на сумму около 50 тыс. долларов США. Поэтому предложение компании оплатить обучение своего сотрудника является мощнейшим мотивационным фактором, удерживающим сотрудника в компании.

Название университета	Стоимость обучения (без учета стоимости проживания, в долларах США)	Кол-во студентов	Начальная заработная плата выпускника (в год, в долларах США)
University of Pennsylvania	52 580	1 557	100000
Northwestern University	51 744	2504	105000
University of Chicago	52568	2808	95000
University of Michigan	50370	1 927	97000
Harvard University	52520	1 767	105000
Columbia University	55540	1 373	106000
Duke University	53096	671	98950
Cornell University	50270	576	92500
Stanford University	49980	726	105700
MIT	54200	708	100000

Для России этот опыт имеет исключительную ценность. Рыночная экономика предъявляет высокие требования к квалификации специалистов. Поэтому главной задачей руководства предприятия является создание такого климата на предприятии, который бы стимулировал сотрудников на продолжение образования. Конечно, по российским меркам, суммы обучения в лучших бизнес-школах мира являются нереальными. Такой сотрудник окажется слишком дорогим для предприятия. Следовательно, необходимо обучать своих сотрудников в России. В настоящий момент существует ряд учебных заведений, способных готовить высококвалифицированных специалистов в области

финансов и управления. Одним из таких учебных заведений является Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации. Стоимость обучения в ней доступна многим предприятиям, а преподавание ведется на самом высоком уровне с акцентом на российскую специфику. Кроме того, исследования показали, что ее выпускники, наряду с выпускниками МГУ и МГИМО, достигают наивысшего успеха в карьере. Это неудивительно, поскольку такие специалисты полезны любому предприятию.

Многие российские компании уже осознали все плюсы оплаты обучения собственных сотрудников и посылают своих специалистов на курсы повышения квалификации, на стажировки, а иногда проводят обучение в собственных центрах. В основном этим занимаются банки и крупные финансовые структуры, хотя в последние несколько лет производственные предприятия также осознали необходимость помощи наиболее талантливым сотрудникам.

Как показывает практика, при принятии решения об оплате обучения сотрудника следует уделить внимание рассмотрению следующих важных вопросов.

— Должна ли быть возмещена вся стоимость обучения, или лишь его часть? Какой процент стоимости обучения (в случае частичной оплаты) должен быть возмещен? В зарубежной практике общепринят 50-процентный стандарт, хотя в последнее время процент, возмещаемый компаниями, увеличивается.

— Должны ли быть включены в оплату обучения расходы на проживание, приобретение учебников, компьютеров и других технических средств?

— Какое направление обучения должен выбрать сотрудник: непосредственно связанное с его текущей работой или по его усмотрению?

— В какой момент следует производить оплату обучения сотрудника: в момент перечисления денежных средств в учебное заведение, или возмещать стоимость обучения сотруднику после окончания обучения?

— Каковы пределы учебной загрузки сотрудника в момент прохождения обучения?

— Следует ли устанавливать определенные требования к успеваемости сотрудника?

— Как оформить отсутствие сотрудника на рабочем месте во время обучения?

Существуют в то же время и другие виды поддержки сотрудников в области образования, которые все чаще и чаще используются корпорациями для мотивации сотрудников. Современные компании рассматривают свой персонал как актив, который нуждается в постоянном развитии. Одним из таких видов поддержки является помощь в получении образования детьми сотрудников. За рубежом существует много различных фондов в поддержку образования, которые помогают финансировать обучение талантливой молодежи. Такие фонды и комитеты занимаются тестированием и отбором наиболее способных студентов и финансируют их обучение из средств компаний, выделяющих спонсорские взносы. Один из путей помощи, которую может оказать предприятие, — участие в финансировании обучения таких молодых студентов. Кроме того, само предприятие может учредить стипендии для обучения детей своих сотрудников. Это очень распространенная практика в лучших бизнес-школах мира. Например, Гарвардский Университет имеет более 30 стипендий, представленных различными корпорациями. В России такие методы помощи пока не очень эффективны из-за субъективизма в распределении стипендий, стажировок и т.д.

Еще одним видом образовательной поддержки является разработка компаниями своих собственных образовательных программ (тренинг). Это могут быть занятия непосредственно на предприятии, выездные семинары в домах отдыха, краткосрочные курсы в образовательном учреждении и т.д. Как правило, оказывая такой вид поддержки, компании ограничиваются обучением сотрудников непосредственно на месте. Для подобных занятий обычно выделяются 2—3 часа в не-

делю во время перерыва на обед или после работы. Преподаются такие дисциплины, как быстрое чтение, методы управления, язык бизнеса, использование компьютера и другие, которые полезно знать практически любому сотруднику. Этот метод помощи наименее дорогостоящ и для российских предприятий наиболее полезен. К сожалению, пока в России такие специализированные и четко организованные курсы заменяются спонтанным обучением друг друга (более квалифицированные сотрудники обучают менее квалифицированных). Такой подход возможен только в очень дружном коллективе, поскольку далеко не каждый квалифицированный специалист имеет желание тратить время на обучение сотрудника из соседнего отдела. Поэтому введение в российскую практику такого метода преподавания было бы очень полезным.

Современные предприятия инвестируют в обучение персонала огромные суммы и это себя оправдывает. Рассмотрим лишь несколько основных требований, которые предъявляют корпорации к своим сотрудникам:

- вносить индивидуальный вклад в работу предприятия, участвуя в работе самоуправляемых команд и департаментов;

- решать текущие проблемы во всех звеньях компании;

- общаться с потребителями и поставщиками, как внутренними, так и внешними;

- измерять, анализировать и улучшать показатели качества работы;

- управлять процессами лучшего использования времени труда;

- приобретать навыки гибкости в общении;

- брать на себя инициативу по совершенствованию работы компании;

- принимать на себя ответственность за качество и производительность труда.

Подобные претензии, предъявляемые к персоналу, связаны с требованием от сотрудников навыков в та-

ких областях, как командная работа, коммуникации, управление процессами, и с необходимостью лидерских качеств, которыми далеко не все обладают. Отсюда обучение крайне необходимо. Вместе с тем, спешка в совершенствовании работы компании часто ведет к ошибочным решениям о формах и методах обучения персонала. Сошлемся на некоторые ошибки, встречающиеся при подготовке и проведении тренинга:

— потребитель просит предприятие предоставить определенный набор услуг и компания начинает обучать сотрудников в данном направлении, не представляя, готовы ли ее сотрудники воспринять и использовать предложенные знания;

— предприятие обнаруживает, что конкурент практикует определенные приемы управления, приносящие значительную выгоду, и быстро организует собственную систему подготовки кадров, не убедившись, хорошо ли эта идея подходит для компании;

— предприятие разворачивает обширную тренинговую программу, не имея представления о том, как, где и когда сотрудники будут применять приобретенные знания в своей повседневной работе.

Отсюда очевидна необходимость более эффективного изучения потребностей предприятия и нужд его персонала в отношении повышения квалификации. Этот процесс, как правило, начинается со сбора обширной информации о ключевых направлениях, в которых необходимо проводить обучение. Подобными направлениями могут быть: изучение краткосрочных и долгосрочных целей, способов удовлетворения потребителей, повышения качества продукции и производства, а также профессиональный и индивидуальный рост и развитие. В крупнейших компаниях мира данными вопросами занимается отдел по управлению персоналом. Он собирает информацию из различных источников, проводит анализ и определяет нужды компании в отношении тренинга. Размах такой исследовательской работы в корпорации в основном зависит от размера компании: чем меньше компания, тем ме-

нее формализованно проходит процесс. Коллективы сотрудников, работающие вместе, сами определяют, какие из навыков необходимы для них в целом, а затем отдельным сотрудникам предлагается пройти стажировки в контактных сферах.

В той или иной степени в обучении нуждается каждый из сотрудников. Однако некоторые из навыков необходимо привить всем сотрудникам, другие навыки нужны только некоторым из них. Поэтому подход к обучению персонала должен быть индивидуальным для любого из сотрудников. Качество работы компании зависит от качества работы каждого из ее сотрудников в отдельности. Следовательно, программа обучения, индивидуально разработанная для каждого работника, имеет преимущества перед тренингом, проводимым для всех сотрудников компании по единой программе.

Важным моментом для принятия решения о виде проводимого тренинга является размер и структура компании. Для так называемых «плоских» иерархических структур (с малым числом уровней ответственности) и для мелких компаний, работающих в области известных технологий, с которыми персонал предприятия хорошо знаком, приемлем так называемый «точечный тренинг», представляющий собой обучение отдельных сотрудников по индивидуальным программам. В организациях большего масштаба или в компаниях, которые работают с быстроразвивающимися технологиями (например, в области информации или программирования), необходима комбинация разных видов тренинга. С одной стороны, целесообразно провести общее обучение персонала по единой программе подготовки для того, чтобы дать представление об основных методах работы и привить базовые навыки. С другой стороны, необходимо проводить «точечный» и «групповой» тренинг с отдельными сотрудниками и командами, позволяющий моментально реагировать на быстрые изменения рынка.

Организация процесса тренинга зависит от предпочтений предприятия. Можно привлекать внешних консультантов, можно проводить его внутри компании собственными силами. Третий способ — использовать своих потребителей. Так, корпорация *Clobe (Clobe Metallurgical)* имеет около 500 сотрудников на своих четырех заводах. Штаб-квартира корпорации расположена в штате Огайо, США. Компания представляет собой типичную «плоскую» структуру: на 175 сотрудников приходится всего 14 менеджеров) придерживается третьего способа организации тренинга. В обучении сотрудников компании задействованы такие крупнейшие корпорации как *General Motors, Ford, Dow Corning, General Electric* и другие.

Многие компании проводят «внутренний» тренинг. Например, в корпорации *Northen Trust* были выбраны 175 профессионалов, которых после некоторого обучения отправили в различные отделения компании для организации подготовки кадров. Как правило, такая подготовка проводится непосредственно на рабочем месте для того, чтобы сотрудники видели возможность моментального применения приобретенных знаний на практике.

Название компании	Количество часов в среднем на сотрудника
Motorolla	40
Marlow Industries	60
Milliken	76
Corning	90
Solektron	более 100
Custom Research Inc.	более 130

Важную роль играет оценка эффективности обучения. Она складывается из двух частей: длительности обучения и его качества. Длительность обучения поддается измерению легко. Приведем цифры длительности тренинга в крупнейших международных корпорациях.

Качество обучения измерить сложнее. Многие предприятия связывают степень общего улучшения своей работы с качеством проведенного тренинга. Другие компании измеряют эффективность с помощью индикаторов, которые более точно отражают качество проводимого обучения. Такие индикаторы основаны на:

— подробных опросах сотрудников, прошедших обучение, о качестве преподаваемого материала и простоте его восприятия;

— опросах сотрудников, проводимых через несколько недель или месяцев после окончания курса обучения, о том как содержание курса было использовано в их дальнейшей работе;

— вопросах, включаемых в ежегодные опросы сотрудников организации, о необходимости обучения и его эффективности;

— последующих тренинг-сессиях, проводимых через некоторое время после завершения обучения и включающих в себя обсуждение проблем, задач и препятствий, *аналогичных рассмотренным в курсе обучения.*

Весьма важным фактором в стимулировании является благотворительность. Многие предприятия часто получают письма от различных общественных, некоммерческих организаций с просьбой оказать финансовую поддержку. Организаций, нуждающихся в помощи, бесчисленное множество. Поэтому целесообразно оказывать финансовую поддержку таким образом, чтобы косвенно мотивировать сотрудников. В последнее время в практике зарубежных компаний все чаще стали появляться программы «удваивания благотворительного взноса». Схема проста: предприятие обязуется «повторить» благотворительный взнос любого своего сотрудника (разумеется, с предварительно оговоренными ограничениями). Например, церковь, получившая благотворительный взнос от сотрудника компании в размере 50 долларов, получает такую же

сумму от самой компании. Подобные программы помощи косвенно поддерживают сотрудников, показывая, что для предприятия не безразличны их интересы. Конечно, при разработке таких программ оговариваются минимальные и максимальные пределы благотворительных взносов.

Хотя этот метод мотивации сотрудников в практике западных компаний считается эффективным, сейчас в России его едва ли можно применять. Российская действительность вносит свои коррективы в область благотворительности. Большинство благотворительных взносов в настоящее время осуществляется по предварительной договоренности с получающей финансовую поддержку организацией, которая в обмен на благотворительный взнос обязуется рекламировать «мецената», или возвращает часть взноса руководителям организации, осуществляющей благотворительность, наличными. Даже несмотря на то, что некоторые благотворительные взносы вычитаются из налоговых платежей предприятия (то есть сумма налоговых платежей предприятия, осуществляющего благотворительность, уменьшается на эквивалентную сумму), не все предприятия используют эту льготу. Это объясняется тем, что из-за несовершенства российского законодательства существует множество других, более эффективных методов ухода от уплаты налогов.

Для России наиболее эффективным представляется другой метод, используемый в западной практике. Многие зарубежные компании, поддерживая некоммерческие организации в финансовом отношении, получают определенные льготы не только в налогообложении, но и в отношении таких организаций к сотрудникам компании. Например, музеи, зоопарки, выставки и т.д. могут согласиться предоставлять скидки на билеты сотрудникам предприятия, осуществляющего финансовую поддержку. Таким образом, достигается сразу несколько целей. Предприятие оказывает благотворительность в глазах общественности,

одновременно с этим уменьшает сумму своих налоговых отчислений в бюджет (как правило, в местный) и предоставляет дополнительную услугу своим сотрудникам. Хотя этот метод несомненно перспективен, пока в России он принял несколько иную форму. Отдельные крупные компании начинают оплачивать занятия своих сотрудников в тренажерных залах и бассейнах, не получая льгот по налогообложению. В финансовом плане это тяжелее для организации, но эффективно мотивирует сотрудников.

Мероприятия, связанные с профессиональной деятельностью предприятия

Указанные мероприятия в основном зависят от характера деятельности конкретного предприятия: его расположения, основных направлений деловой активности, истории, обычаев и традиций. Тем не менее, оплата обедов, оплата билетов на спортивные мероприятия, скидки на приобретение товаров, производимых предприятием, и другие, становятся все более и более популярными. Многие из этих привилегий рассматриваются как доход сотрудника и подлежат налогообложению. Но в США, например, такие мероприятия, как организация корпоративных пикников, походы в театры, бесплатная парковка, мелкие подарки для сотрудников и другие, не подлежат налогообложению. Список подобных мероприятий оговорен в соответствующих регламентирующих правовых документах.

Среди обязательных программ в данной области отметим, прежде всего, социальное страхование. Мероприятия по социальной защите сотрудников в зарубежной практике управления персоналом получили значительное развитие. Ранее «социальная безопасность» охватывала лишь два аспекта:

- защиту рабочих и их семей после того, как работающий член семьи выходил на пенсию;
- поддержку семьи умершего сотрудника.

В последующем эта программа стала включать в себя множество других элементов, создавая различные проблемы финансового и другого характера, связанные с ее реализацией. Кроме того, программа социальной защиты «перекочевала» в смежную область — страхование. С момента возникновения программы социальной защиты страховые премии, уплачиваемые участниками программы (в данном случае — работодателем и сотрудником), а также выплаты им значительно возросли. Так, вплоть до 1950 года максимальная сумма страховой премии, уплачиваемой как работодателем, так и сотрудником, составляла один процент от первых 3000 долларов годового дохода, то есть 30 долларов в год. К 1986 году эта сумма уже выросла до 3000 долларов. Рост размеров страховых выплат очевиден. В настоящий момент максимальный размер индивидуальной ежемесячной страховой премии для сотрудника составляет свыше 700 долларов, по сравнению с 85 долларами в месяц в 1954 году.

Несмотря на то, что в законодательстве США четко определены страховые премии и размеры выплат для различных вариантов участия в программе социальной защиты, многие пенсионеры в настоящее время пользуются значительными льготами, возникшими в результате изменения законодательства на протяжении нескольких десятилетий. Сотрудник, родившийся в начале прошлого века и подключившийся к программе социального страхования с самого ее возникновения, за весь период с 1937 по 1970 год уплатил бы общую сумму страховых премий всего около 3800 долларов США. После выхода на пенсию как он, так и его супруга получают ежемесячно по 900 долларов США. Причем эта сумма постоянно индексируется в соответствии с ростом стоимости жизни. Другими словами, ежегодно пенсионер получает в свое распоряжение денежную сумму, значительно превышающую сумму, внесенную им на протяжении всей его прожи-

той жизни. Эта ситуация прямо противоположна российской практике, когда законодательство меняется в сторону, не соответствующую интересам пенсионеров. Бывший руководитель, достигнув пенсионного возраста, получает сумму, не покрывающую даже минимальную стоимость проживания.

К настоящему моменту программа социального страхования в США стала универсальной программой пенсионного страхования. Уже к середине 80-х годов, согласно статистике, она охватывала примерно 94 процента американских рабочих. Уже к ней были подключены также сотрудники государственных служб и общественных организаций и к настоящему моменту цифра приближается к 100 процентам. Как страховые выплаты, так и максимальный налогооблагаемый доход в США напрямую связан со стоимостью жизни. Кроме того, размер страховой премии, в соответствии с регулятивными законодательными актами может расти лишь в размере долей процента и составляет в настоящий момент около 8 процентов.

В начале 80-х годов многие эксперты делали пессимистичные прогнозы о будущем программы социального страхования. Предрекалось банкротство этой программы, и в связи с этим в США был создан специальный Двухпалатный Национальный Комитет, основной задачей которого явилось тщательное изучение ситуации и разработка мер по предотвращению нежелательных последствий таких неточностей в законодательстве. Комитетом было предложено внести ряд изменений в законодательную базу, регламентирующую функционирование программы социального страхования, и после приема поправок Конгрессом США программа стала более защищенной. В настоящий момент законодатели уже оптимистичны насчет ее будущего.

Однако рядовые американцы выражают недовольство высокой степенью фиксации всех доходов и расходов населения путем присвоения каждому гражданину США индивидуального номера системы социаль-

ного страхования. При сегодняшнем высоком развитии технологий и уровне компьютеризации идентификация каждого гражданина позволяет получить любую интересующую информацию о нем. Это пугает многих американцев и рождает страх того, что эта информация может использоваться криминальными структурами.

Многие критики до сих пор требуют переименовать программу социального страхования. Действительно, некоторые черты этой программы делают ее сильно отличающейся от типичной страховки. Но поскольку выплаты производятся только тогда, когда происходит неопределенное событие (когда человек доживает до пенсионного возраста), это действительно один из видов страхования. Более того, как это часто бывает с другими видами страховки (например, в случае страхования автомобиля от аварии), некоторые люди могут получить в результате гораздо больше, чем они внесли. С другой стороны, многие люди никогда не получают даже то, что они внесли на протяжении многих лет (например, человека, не имеющего иждивенцев и умершего до выхода на пенсию). Такое «неравенство» присутствует в любом виде страхования. Поэтому несколько лет назад были предприняты попытки сделать действенные шаги в направлении его исправления. Одна из поправок, внесенная в законодательство, предусматривает налогообложение пенсионных платежей в случае, если доход пенсионера превышает определенный минимальный уровень.

Тем не менее, еще существует много непродуманных моментов. В частности, система социального страхования создавалась во время традиционного уклада в американских семьях: работающий мужчина неработающая женщина. В результате многие из положений выглядят неприспособленно по отношению к современным семьям, где работают оба супруга. Почему, например, женщина, проработавшая всю свою жизнь, уплачивая

страховые премии, получает в результате такие же пенсионные выплаты, как женщина, никогда не работавшая, но автоматически получающая страховку вместе со своим мужем? Многие специалисты предлагают внести изменения и в схему финансирования программы. В частности, была идея включить индивидуальные страховые премии, уплачиваемые сотрудниками, в налоговые платежи (также как и для работодателей). Такие вопросы, поднимаемые последнее время, требуют дальнейших изменений в законодательной базе системы социального страхования.

Весьма интересны, далее, программы предпенсионного планирования. Несмотря на всю заботу о пенсионерах со стороны правительства, уход на пенсию является травмирующим моментом для многих людей. Происходит изменение в стиле и укладе жизни, меняются интересы и привычки. К началу нового тысячелетия снижение пенсионного возраста и более продолжительный средний срок жизни людей стал устойчивой тенденцией. Люди начинают задумываться о том, каким занятиям посвятят себя после выхода на пенсию. Поэтому многие корпорации теперь уделяют большое внимание подготовке сотрудников к выходу на пенсию.

Существуют различные формы предпенсионных программ. Это могут быть групповые семинары или индивидуальные собеседования; это могут быть программы, подготовленные специалистами по управлению персоналом корпорации, индивидуально разработанные для каждого кандидата, или встречи, проводимые внешними консультантами. Они могут проводиться непосредственно на предприятии или с выездом на природу, в дома отдыха и так далее. Как правило, такие программы состоят из нескольких циклов, каждый из которых длится 1—3 дня, и начинаются непосредственно перед достижением сотрудником пенсионного возраста. Однако нередко программа начинает действовать гораздо раньше общепринятых сроков

— например, начиная с достижения сотрудниками 55 лет (в США пенсионный возраст 65 лет). Кроме того, часто в программы предпенсионного планирования привлекают также супругу сотрудника. Почти всегда эти программы сугубо добровольны.

Большинство программ предпенсионного планирования связаны с финансовым планированием, включая, в основном, такие вопросы, как продолжение пользования корпоративными льготами, юридическая защита пенсионера (например, подготовка завещания), инвестиции, планирование приобретения недвижимости, работа с налогами и так далее. Эти программы исключительно важны для человека, не имевшего возможности приобрести такого рода знания раньше. Даже в случае более полных программ, охватывающих более широкие аспекты повседневной жизни, рассмотрение финансовых вопросов обычно занимает в них основную долю. В полномасштабную программу могут входить такие темы, как:

— Медицинское обслуживание: страхование, спортивные занятия и т.д.

— Работа с недвижимостью: приобретение и продажа дома, переезд с места на место, информация о домах престарелых и т.д.

— Изменение сферы деятельности: организация собственного бизнеса, временная работа, общественная работа, законодательные ограничения и т.д.

— Психологический тренинг: психологическая адаптация, взаимоотношения в семье и с друзьями, корпоративные программы для пенсионеров и т.д.

— Свободное времяпровождение: хобби, увлечения, общественные организации, продолжение образования и т.д.

Это далеко не полный перечень возможных направлений, освещаемых в программах предпенсионной подготовки. Независимо от их конкретного содержания, такие программы помогают сотрудникам пережить сложный переходный период, часто сопровож-

даемый стрессом. Нередко проблемы начинаются за несколько лет до пенсионного возраста, когда производительность труда сотрудника снижается, а польза, приносимая им организации, может уменьшиться. Кроме того, такие программы помогают людям избежать опасного самоубеждения, что, «проработав свое», они теперь могут полагаться на подарки от других, не заботясь о своем благосостоянии. Такие программы способствуют развитию идеи самореализации и заставляют человека задумываться о будущем, полагаясь на самого себя.

В системе социального обеспечения используются также дополнительные пособия. Выплата пособий по безработице в США является заботой штата и федеральных органов. Каждое предприятие обязано уплачивать два налога на безработицу: федеральный и налог штата. Каждый из штатов устанавливает свой размер налога и является ответственным за работу системы компенсации, связанной с выплатой пособия по безработице. Такова система государственной поддержки безработных. Но есть и инновационные методы, используемые в мотивации сотрудников. Один из них — выплата так называемых дополнительных пособий по безработице.

Несколько крупных профессиональных союзов в США, осознавая недостаточность обычного пособия по безработице, выплачиваемого сотрудникам, потерявшим работу, добились внедрения в практику дополнительных пособий. Подобные пособия наиболее часто используются в таких областях, как автомобилестроение, сталелитейное и других, где большинство сотрудников меняется циклично. Эти дополнительные пособия в комбинации с помощью от штата и федеральных органов позволяют уволенным работникам получать доход, близкий по уровню к нормальной заработной плате. В процессе работы сотрудника предприятие открывает для него индивидуальный счет, который регулярно пополняется. Однако такого рода пособия вы-

плачиваются лишь до тех пор, пока на счете дополнительного пособия сотрудника имеются деньги.

Аналогичная схема в настоящий момент разработана в России для выплаты пенсий. Для каждого сотрудника создается индивидуальный счет, на который перечисляются деньги, отчисляемые в пенсионный фонд. Предполагается, что в будущем, выйдя на пенсию, этот сотрудник сможет получать пенсионные выплаты со своего индивидуального счета.

Интересный вид социальной поддержки — помощь при переезде. Современная тенденция глобализации приводит к тому, что предприятию приходится осуществлять свою деятельность в различных частях страны, а иногда и мира. В таких условиях начинает возникать необходимость присутствия квалифицированных специалистов в различных представительствах компании. Убедить сотрудника, что ему необходимо переехать в другой город, обычно непросто. Ситуация осложняется еще и тем, что, как правило, супруг (супруга) сотрудника работают, дети учатся, и за время жизни в конкретном городе они приобрели связи, привыкли к определенному жизненному укладу.

В последнее время все чаще компании убеждают, что сотрудник в подавляющем большинстве случаев отказывается от переезда (иногда ценой потери работы), даже если работа на новом месте открывает новые перспективы и означает продвижение по службе. В этот момент особенно важно внимание предприятия к сотруднику и помощь в подготовке переезда. Простейшим выходом является оплата всех издержек, связанных с переездом, однако этот метод полезен не во всех случаях. Все здесь индивидуально. Такие издержки могут включать расходы на оформление продажи старого дома, на приобретение нового, начальные издержки проживания на новом месте (в России раньше суммы, выделяемые с этой целью, назывались «подъемными») и так далее.

В последнее время в США переезд семей из штата в штат стал настолько частым, что стали создаваться специальные компании, предоставляющие услуги по переезду. В подобном случае предприятие может нанять одну из таких фирм, что значительно снизит издержки, поскольку такие компании приобрели достаточный опыт в данной сфере деятельности и иногда даже делают просто обмены домами между сотрудниками разных компаний из разных городов или штатов, обратившихся к ним за помощью.

В России указанный процесс еще не наступил, хотя существуют отдельные случаи, когда московских специалистов приглашают работать в регионы. Здесь вопрос о компенсации находится вне обсуждения. Часто заработная плата, предлагаемая таким специалистам в регионах, превышает старую в 2—4 раза, а условия, создаваемые для семьи, близки к оптимальным.

Важным фактором социального обслуживания является и внедрение рекомендаций сотрудников. Этот, казалось бы, древний метод коммуникации является мощнейшим мотивирующим фактором для многих сотрудников. В последнее время на него начали смотреть совершенно иначе. Кстати, заметим, что из всех инновационных методов в практике мотивации, он является, пожалуй, единственным, приносящим больше пользы компании, чем сотрудникам. Так, исследования, проведенные в США, показали, что на каждый доллар административных издержек и премий, которые компания выплачивает за наиболее полезные предложения, поступающие со стороны сотрудников, польза от внедренных составляет около четырех долларов.

С другой стороны, сотрудники, участвуя в развитии организации и внося свои предложения по совершенствованию ее работы, получают огромное эмоциональное удовлетворение тем, что их советы воплоща-

ются в реальные действия, чувствуют себя «совладельцами» предприятия. Такие программы улучшают коммуникацию подчиненных с руководителями.

При введении в действие таких программ полезно принимать во внимание следующие основные моменты:

— программа должна получить одобрение менеджмента предприятия, который обязан принимать непосредственное участие в рассмотрении предложения, поступающих от подчиненных;

— должны быть четко оговорены правила о том, в какой сфере деятельности компании необходимо совершенствование (какие предложения будут приниматься);

— должно быть предельно ясно, кто имеет право участвовать в программе. Например, менеджеры не должны награждаться за предложения по совершенствованию работы предприятия, если такая работа входит в сферу их ответственности;

— должно быть принято и реализовано решение о необходимости сохранения анонимности сотрудников, вносящих предложения;

— предложения должны быстро оцениваться, а промежуток времени между началом программы и награждением победителей не должен быть слишком продолжительным (даже если предложения невозможно внедрить немедленно);

— должна быть разработана система награждений. Любое участие должно поощряться, а авторы предложений, принесших ощутимую финансовую выгоду, должны получать существенное денежное вознаграждение.

Еще один элемент стимулирования — оказание транспортной помощи. В настоящее время мало сотрудников живут в непосредственной близости от предприятия, на котором они работают. Для того, чтобы добраться до своего места работы, персонал предприятия использует общественный транспорт или

личные автомобили. Путешествуя от 10 до 100 километров каждый день и борясь с «пробками» на дорогах, уставшие сотрудники меньше сил отдают работе. Это важный момент, по которому помощь предприятия просто необходима. Тем не менее многие компании, заботясь о том, чтобы сотрудник не опаздывал на работу, ничего не делают, чтобы облегчить ему путь от дома до работы. В таких крупных конгломератах, как Нью-Йорк, Лондон, Москва и других, возникают и многие другие проблемы. В последнее время из-за огромного количества транспорта даже в Москве стало большой сложностью найти парковку для автомобиля. Многие сотрудники используют общественный транспорт в качестве более быстрого способа передвижения на другой конец города.

Обеспечивая помощь своим сотрудникам, компании зачастую предоставляют в их распоряжение проездные месячные билеты на общественный транспорт, оплачивают бензин и так далее. Подобные методы помощи собственным сотрудникам начинают использовать и некоторые российские компании.

Важным стимулом для сотрудников являются программы приобретения акций. Программы, в процессе которых сотрудник имеет возможность приобретения акций собственного предприятия, становятся все более распространенными, особенно в последние годы. Существует несколько видов таких программ. Это может быть передача нескольких акций компании в качестве вознаграждения или бонуса, а может быть просто программа, предоставляющая возможность сотрудникам приобрести акции компании за их собственные деньги.

В большинстве случаев западные компании разрабатывают специальную программу приобретения акций, позволяющую приобретать акции, автоматически отчисляя часть своей заработной платы на инвестиционные цели. Программы одновременно облегчают приобретение акций, делая его автоматическим, и позво-

ляют усреднить стоимость приобретаемых акций, что помогает сотруднику избежать риска приобретения акций по высоким ценам в моменты колебаний цены. Более того, в случае приобретения акций в процессе действия таких программ, комиссия агентов по продаже акций фактически нивелируется.

Данные программы являются эффективной инновацией в области мотивационного менеджмента, для них подготовлена благодатная почва в России. Единственной непреодолимой проблемой в настоящий момент является кризисное состояние фондового рынка в России, а следовательно, неустойчивые котировки акций российских предприятий. Но, видимо, вскоре ситуация наладится, и российским предприятиям нужно быть готовым к введению в практику такого рода программ.

КОСВЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

В этой сфере первостепенное значение приобрело вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. В последнее время все большую эффективность в практике управления персоналом демонстрирует использование метода делегирования полномочий. Вовлечение сотрудников в принятие важных управленческих решений является не только важнейшим мотивационным фактором для самих сотрудников, но и новым подходом в бизнесе, фундаментальным изменением в корпоративной культуре.

Поэтому руководство предприятия должно быть готово предоставить сотрудникам возможность самим контролировать свои действия, дать свободу выбора в принятии важных решений и делегировать им ответственность за их собственные действия. Качественно подготовленные сотрудники, наделенные полномочиями, становятся «совладельцами» компании, начинают чувствовать индивидуальную ответственность за результаты ее работы. Ничто не может заставить со-

трудника работать лучше, чем осознание того факта, что он является совладельцем предприятия.

В зарубежной литературе указанный метод мотивации обычно определяется как «совокупность мероприятий, имеющих своей целью повлечь поддержку, понимание и оптимальный вклад со стороны всех сотрудников организации в их проведение». Необходимость разработки схем вовлечения персонала в процесс принятия деловых решений определяется следующими целями:

— установление прямых контактов со всеми сотрудниками для информирования их о политике предприятия;

— получение максимального вклада от каждого сотрудника в выполнение поставленных перед предприятием целей;

— использование образования и опыта сотрудников для принятия ответственных решений;

— более полное информирование рабочего коллектива приводит к снижению количества конфликтов на уровнях подчиненный — подчиненный и менеджер — подчиненный.

Существует несколько общепринятых характеристик, которыми определяется вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

1. Степень вовлечения (в какой мере сотрудники или их представители влияют на принятие конечного решения)

2. Форма. *Прямая*: участие сотрудников осуществляется на непосредственном индивидуальном уровне, а не через представителей. Такой вариант подразумевает вертикальный поток информации (от менеджеров к их подчиненным), коммуникацию между этими двумя группами, или иногда — поток информации «снизу вверх»: от подчиненных к руководителям. При такой форме вовлечения сотрудников, как правило, поток информации направлен сверху вниз. Решения уже приняты, и привлечение сотрудников ограничено

рамками выполнения этих решений. В этом случае участие персонала происходит на условиях, предложенных руководством. Какая-либо свобода в выборе решения отсутствует.

Косвенная: сотрудники вовлекаются через своих представителей, которые выбираются из их среды. Данная форма вовлечения подразумевает возникновение потока информации «снизу вверх», от подчиненных к руководителям. Она имеет целью защиту интересов сотрудников путем оказания их коллективного влияния на более широкий ряд решений, принимаемых на более высоких уровнях организации.

3. Уровень. Граница вовлечения зависит от организационной структуры предприятия. Среди основных уровней вовлечения, различаемых на практике, существуют уровни: отдела, департамента, предприятия.

4. Область. Сфера вовлечения зависит от задач, поставленных организацией, и степени влияния сотрудников на принятие решений. Например, стратегическая, операционная или связанная с выполнением конкретных задач.

Существует несколько моделей вовлечения сотрудников в управление предприятием. Часто выделяют Европейскую модель, Британскую модель и модель Профессиональных союзов.

Европейская модель основана на системе вовлечения персонала, широко распространенной в Германии. На предприятии создается двухъярусная структура:

Директорат рабочих.

Это небольшой по размеру комитет, который непосредственно подчиняется менеджменту. Обычно члены директората назначаются непосредственно менеджерами из среды подчиненных. Директорат имеет ограниченное влияние, и его участие в основном — информативное. Единственный момент, когда одобрение директората считается необходимым, — в случае

глобальных решений, затрагивающих структуру корпорации: слияния, поглощения и т.д.

Советы рабочих.

Они, обычно, независимы от профессиональных союзов. Сфера действия Советов определена законами, хотя у предприятия существует большая свобода в выборе степени влияния Советов на управление. Чем ближе рассматриваемый вопрос к политике предприятия, тем меньшим влиянием обладают Советы в принятии решений. В решении таких вопросов, как организация работы, Советы участвуют наравне с менеджментом компании. Заметим, что данная модель является достаточно объективной в том смысле, что она стремится установить баланс в отношениях сотрудник — руководитель, но используется, как правило, «сверху», то есть с позиций менеджмента. Вклад сотрудников отодвинут на второе место, а лидирующую роль играет контроль рабочей силы.

В такой модели в достаточно явном виде сохранились характеристики старой «директивной» модели, используемой в плановой экономике.

Британская модель базируется на философии, развитой в последние годы в США, и является оппортом стратегии контроля. Вклад сотрудников рассматривается как важнейший и неотъемлемый элемент модели. Бесчисленные иерархические уровни уменьшаются до минимума, а различия в статусе сотрудников нивелируются. Сотрудникам предоставляют возможность выражать свое мнение и предлагать решения.

Центральной философией данного подхода является идея, что вклад сотрудников в принятие решений приводит к улучшению работы предприятия. На практике используются методы работы командами. Тогда сотрудники оказывают еще более значительное влияние на работу предприятия. Однако следует отметить, что воздействие сотрудников на принятие стратегических решений очень ограничено.

В отличие от Германской модели, в которой сфера влияния сотрудников ограничена законом, Британская система исходит из возможности делегирования полномочий до тех пор, пока участие сотрудников является положительным для организации, и, теоретически, не имеет предела.

Модель Профессиональных союзов. Данная модель противоречива по своему определению, поскольку чрезвычайно сложно привести интересы компании и союзов к общему знаменателю. Сотрудник может оказаться в положении, когда он будет вынужден выбирать между союзом и компанией. Такая напряженность способна порождать конфликты. Сотрудник не может оставить профессиональный союз, поскольку, в случае конфликта с компанией, он окажется в слабой позиции, чтобы отстаивать свои права. С другой стороны, компания не может дать сотруднику полную свободу. Отсюда вовлечение сотрудников происходит на условиях, определенных менеджментом предприятия.

Европейская модель с законодательными ограничениями, накладываемыми на сферу влияния персонала в корпорации, постоянно критикуется сотрудниками и профессиональными союзами. Основным аргументом, выдвигаемым против этой модели, состоит в том, что двухуровневая структура является негибкой. Все большее и большее число представителей персонала в корпорациях высказывается за Британскую модель.

Для российской практики наиболее приемлемым представляется средний вариант, расположенный где-то между Британской и Европейской моделью. С одной стороны, с периода функционирования директивной системы управления в российской экономике прошло не так много времени и современные методы управления на многих российских предприятиях несут на себе отпечаток опыта работы в плановой эконо-

мике. С другой стороны, персонал многих российских предприятий еще не готов к тому, чтобы взять на себя полную ответственность за управление предприятием и принятие важнейших стратегических решений. Поэтому ускоренный переход к Британской модели вовлечения персонала в принятие решений представляется необоснованным. Однако уже сейчас необходимо постепенно вводить делегирование полномочий в практику российских предприятий.

Указанный подход к работе коренным образом меняет структуру и корпоративную культуру компании. Руководители, вводящие этот метод управления на своем предприятии, должны в полной мере осознавать его последствия.

Подобный метод управления реален лишь как глобальный подход к управлению корпорацией. Он не может действовать как краткосрочное решение каких-либо проблем или интересный эксперимент. Руководители, стремящиеся забрать обратно часть власти, которой они наделили сотрудников, сталкиваются с разочарованием и потерей веры в их доброе начинание. Качество работы страдает. Кроме того, будущие попытки вовлечения сотрудников в процесс принятия решений на предприятии будут обречены на неудачу и столкнутся с цинизмом в среде персонала.

Вовлечение сотрудников начинается с изменений в поведении менеджмента. Сам процесс делегирования полномочий состоит из нескольких важных элементов:

- стремления руководителей предприятия передать часть своих полномочий другим;
- обучения руководителей и подчиненных делегированию и приему ответственности;
- интенсивной коммуникации между сотрудниками и руководителями с неременной оценкой работы подчиненных;
- поощрения.

Так в корпорации *Lyondell* (на четырех крупных заводах в штате Техас, США в *Lyondell Petrochemical*

Сотрану работает более 1500 сотрудников. Основные продукты производства: этилен, полипропилен, бензин, реактивное топливо, ароматизаторы и либриканы. Штаб-квартира корпорации находится в Хьюстоне, США) процесс делегирования полномочий сотрудникам осуществляется следующим образом. Корпорация оказывает содействие своим менеджерам в передаче части своих полномочий сотрудникам с помощью двухдневного тренинг-курса. Курс определяет десять ключевых направлений в поведении менеджмента, которые являются приоритетными:

- снижение себестоимости;
- качество;
- предприимчивость и инновационность;
- ориентация на эффективные действия;
- индивидуальный подход к сотрудникам;
- ответственность на любом рабочем месте;
- работа в команде;
- коммуникации;
- безопасность людей;
- социальная ответственность и этика.

В процессе прохождения тренинга руководителей обучают, какие действия нужно предпринимать для эффективного управления, как общаться с подчиненными и как анализировать их успехи. Теория настолько плотно пересекается с конкретными действиями и приобретением практических навыков, что в компании формируется целая культурная система, являющаяся причиной постоянного улучшения внутреннего климата предприятия. Самым важным эффектом в данном случае является внутренняя интеграция корпорации. Корпорация начинает работать как единое целое, а не просто как совокупность отдельных звеньев.

Важная часть подготовки к делегированию полномочий — обучение сотрудников принятию на себя ответственности за собственные действия. Часто менеджеры вскоре после начала действия программы делегирования полномочий начинают осознавать, что боль-

большинство сотрудников лишены тех навыков и опыта, которые необходимы для приема на себя ответственности, принятия решений и уверенных действий по их реализации. Поэтому сотрудников, прежде всего, следует обучить действиям, необходимым в их новых ролях, предоставляя им возможность самостоятельно добиваться успеха. Для каких-то подчиненных такая трансформация будет происходить быстрее, чем для других, а некоторые вообще ее никогда не завершат. Одним из препятствий, возникающих при внедрении программы на местах, является боязнь отдельных подчиненных принять на себя ответственность за совершаемые действия. Для некоторых из сотрудников оказывается гораздо проще исполнять чужие указания, чем давать свои.

Еще один важный элемент делегирования полномочий — обратная связь с персоналом. В процессе прохождения курса обучения менеджеров учат оценивать прогресс подчиненных. Другим неотъемлемым элементом процесса является поощрение персонала. Вместо обычных ежегодных встреч и отчетов перед руководством, сотрудники участвуют в регулярных обзорных мероприятиях вместе со своими руководителями. Такого рода встречи ставят своей целью «связать» действия сотрудников и результаты, достигаемые корпорацией.

Командный подход, применяемый в компании ADAC (*ADAC laboratories* занимается разработкой, дизайном и производством медицинского оборудования. Корпорация инсталлировала около 5000 различных систем в более чем 2500 госпиталях, клиниках и больницах по всему миру. Всего насчитывает около 700 сотрудников. Штаб-квартира корпорации расположена в штате Калифорния, США) использует аналогичный принцип вовлечения персонала в управление.

Большинство сотрудников корпорации разбиты на команды, которые являются самоуправляемыми. В течение года каждый из сотрудников обязан порабо-

тать как минимум в одной из таких команд. Эти самоуправляемые команды представляют собой группы от 4 до 25 человек, выделенные внутри определенной производственной линии, которые работают с высокой степенью автономии.

Все люди, как известно, имеют естественное стремление общаться с людьми, которые им нравятся, и избегать тех, к которым они чувствуют неприязнь. В связи с этим, основной целью руководителя является построение положительных взаимоотношений внутри команды. Чем больше сотрудники тратят время на разрешение личных внутренних конфликтов в рамках группы, тем меньше усилий остается на выполнение общей задачи. Если же сотрудники действуют отдельно друг от друга, у них пропадает возможность делиться идеями и принимать совместные решения.

Одно из направлений в психологии — наука поведения — утверждает, что существуют четыре основных типа людей. Это означает, что из всех людей, которые окружают любого отдельно взятого человека, только 25% более или менее совместимы с ним. Все остальные люди думают, работают, общаются и управляют своим временем совершенно по-другому¹². Поэтому для того, чтобы эффективно управлять коллективом, менеджер должен иметь богатый опыт общения и владеть основными психологическими приемами.

Чтобы действовать продуктивно, коллектив должен иметь опыт совместной работы. При проведении одного из исследований в области группового приема решений было установлено, что способность группой принимать хорошие решения улучшается с течением времени, по мере того, как люди более хорошо узна-

¹² Bolton, Robert; Bolton, Dorothy Grover. People styles at work: making bad relations good and good relations better. New York: AMACOM. 1996.

вали друг друга, эффективность работы группы увеличивалась¹³. Отсюда два плюс два в теории управления — не всегда четыре, а может быть и три, и пять. Все зависит от качества сложения. Эффективность работы группы, состоящей из менее подготовленных, но дополняющих друг друга членов, умеющих взаимодействовать, может быть выше, чем группы, состоящей из профессионалов, работающих порознь. Поэтому основные моменты, на которые должен обращать внимание менеджер, развивающий внутренние взаимосвязи в организации — уважение членов организации друг к другу, взаимное доверие и способность находить правильный выход из конфликтных ситуаций¹⁴.

Сама идея самоуправляемых команд возникла в 20-х годах и была развита в конце 50-х. Японцы явились основоположниками концепции командной работы, переняв эту идею от американской компании *IBM*. В последующие годы эта идея получила настолько сильное развитие, что к 1984 году известная японская корпорация *Toyota* имела уже более 5800 самоуправляемых команд в своей многоуровневой структуре, а к концу 90-х годов о концепции самоуправления заговорили все крупнейшие зарубежные корпорации. Для России, однако, такой опыт является инновационным и практически пока нигде не применяется.

Как правило, члены команды обладают «пересекающимися» навыками и сферами компетенции и способны взаимозаменять друг друга в работе. Большинство сотрудников нуждаются в интенсивном тренинге для того, чтобы быть способными выполнять такие широкие обязанности. Поэтому компания организует

¹³ Watson, W., Michaelsen, L.K., and Sharp, W. «Member Competence, Group Interaction, and Group Decision Making». *Journal of Applied Psychology*, n76, (1991): 803–809.

¹⁴ Marie G. McIntyre. *The management team handbook*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. 1998.

специальные курсы и семинары, чтобы помочь своим сотрудникам «перестроиться».

Эффективность метода, применяемого компанией ADAC, была оценена в 1995 году. За период с 1990 по 1995 год доходы компании утроились. Одновременно процент брака упал на 40%. Эти реальные цифры дают возможность оценить степень влияния правильно выбранной политики работы с персоналом на общее качество работы предприятия, включая мотивацию сотрудников, позволяя измерять эффекты, ранее считавшиеся неизмеримыми.

Особое значение имеет управленческая команда. Создание дружного коллектива, стремящегося к достижению общей цели, чрезвычайно важно для любой организации. Несмотря на то, что о командном управлении в настоящее время очень много говорят, лишь небольшое число организаций могут с уверенностью сказать, что создание управленческой команды им удалось. Обычно такой командой называют группу менеджеров одного организационного уровня, являющуюся частью формальной организационной структуры.

Несмотря на то, что управленческие команды различны, все они обладают рядом характерных свойств. Как правило, несмотря на то, что члены команды возглавляют различные структурные единицы, все они подотчетны единому руководителю, который является формальным лидером команды. Все члены команды стремятся к выполнению определенных задач, поставленных перед каждой из структурных единиц, организовывая работу своих сотрудников. Кроме того, менеджеры регулярно проводят совещания между собой для обмена информацией и решения вопросов, лежащих в области их компетентности, для выработки и осуществления общей стратегии организации. Конечно, из любых общих правил существуют исключения, но подобное описание применимо к большинству управленческих команд.

В зависимости от размера компании количество управленческих команд может быть различно. Маленькая фирма может иметь одну команду, в то время как крупная корпорация может иметь несколько команд на каждой из ступеней своей иерархической лестницы. И хотя все они важны, основной «костяк» организации составляет управленческая команда высшего звена управления компании, поскольку именно менеджеры высшего уровня задают стиль и темп работы организации, воздействуют на создание корпоративной культуры. От качества и методов управления, применяемых этой командой, зависит работа всей организации как единого целого.

Если лидер команды не имеет над собой руководителя, работающего в этой же организации, значит эта команда является управленческой командой высшего звена управления. За рубежом такую управленческую команду называют executive team (исполнительная команда). Именно лидер самой команды является непосредственным руководителем организации. Именно его задачей является создание такого коллектива, который смог бы управлять компанией с наибольшей эффективностью. Те руководители, которым удается сформировать команду профессионалов, такие как Ян Робинсон (исполнительный директор шотландской компании *Скоттиш Пауэр*), достигают высоких результатов и приносят огромную пользу своей компании.

Очень велика роль совершенствования системы внутренних коммуникаций. Важности сотрудничества в организации не всегда придавали такое большое значение, как сейчас, в то время как желание работать в дружном, сплоченном коллективе с развитой и эффективной системой внутренних коммуникаций само по себе является мощнейшим мотивационным фактором для любого сотрудника предприятия. Несколько десятков лет назад теоретики менеджмента рассматри-

вали ограниченность знаний, способностей и навыков сотрудников в качестве основного препятствия для плодотворного сотрудничества. Вместо того, чтобы объединять людей и их способности, в качестве решения предлагалось использовать такие методы управления, которые ограничивали возможность выбора персонала до определенного числа приемлемых альтернатив.¹⁵ В настоящее время сотрудники также обладают ограниченными знаниями и навыками, но современные проблемы, стоящие перед организацией, требуют объединения всех их усилий и продуктивного сотрудничества в достижении единой цели. Для того, чтобы это стало возможным, руководитель должен развивать внутренние взаимосвязи в организации, помогающие сотрудникам работать продуктивно.

Одним из основных положительных моментов работы организации с развитыми внутренними взаимосвязями является эффективная передача информации. Руководитель компании должен делать все возможное для того, чтобы у сотрудников не возникало препятствий для общения внутри группы и между группами. Это поможет решению проблем с горизонтальной передачей информации, которые возникают в любой иерархической структуре. Применению систем, помогающих построению «мостиков Файоля» можно поучиться на примере компании *Бакман Лэборэтриз* (США).¹⁶

В середине 80-х годов компания произвела реструктуризацию, перейдя к новому типу управления. Главной характеристикой качества работы компании стало удовлетворение покупателей. Уход от командно-административной системы управления потребовал

¹⁵ Simon, H.A. *The New Science of Management Decision Making*. New York: HarperCollins. 1960.

¹⁶ Rumizen, Melissie. Site visit: How Buckman Laboratories' shared knowledge sparked a chain reaction. *Journal for Quality & Participation* v21, n4 (Jul/Aug 1998):34 – 38.

введения изменений в информационные потоки компании. Результатом таких изменений явилось рождение информационной системы, основанной на использовании сети Интернет. Теперь каждый из сотрудников компании имеет доступ к библиотеке компании, к специальным форумам, где он может задать интересующие его вопросы и получить квалифицированный ответ. Это способствует общению между сотрудниками компании и представляет собой электронный эквивалент «собраний с чашкой кофе».

Помимо повышения качества и увеличения способов общения сотрудников компании между собой, совершенствование систем внутренних коммуникаций имеет еще одно не менее важное следствие: качественная система внутренних коммуникаций улучшает внутренний климат предприятия, а следовательно, мотивирует его сотрудников. Кроме того, эта система является незаменимым средством общения подчиненных и руководителя, а также всех сотрудников между собой. Именно поэтому западные корпорации уделяют такое важное внимание системам внутренних коммуникаций.

Волна сокращений и увольнений, прошедшая во второй половине девяностых годов, привела к тому, что современный сотрудник стал скептичен, сомнителен и неуверен в будущем. Разрыв в доверии между менеджментом и обычными рабочими никогда не был больше, чем сейчас.¹⁷ По результатам исследований¹⁸, проводимых среди сотрудников ведущих компаний, среди коммуникационных проблем, существующих внутри корпораций, основными являются следующие.

— Основным источником информации для себя сотрудники хотят считать своего непосредственного

¹⁷ «The Dream in Danger», The Public Relations Strategist (Spring 1995): 43.

¹⁸ Julie Fohrenbach and Steve Goldfarb. «Employee Communications in the 90s: Greater Expectations», IABC Communication World (May-June 1990): 101.

руководителя. Не получая от него информацию в достаточном объеме, они ищут другие источники, что приводит к рождению слухов, искажающих реальную ситуацию.

— Ведущий менеджмент компании «невидим». Это ошибка руководителей компании, считающих, что можно управлять корпорацией, не общаясь с собственным персоналом. Опираясь значительными денежными средствами и приобретая крупные промышленные объекты «заочно», основываясь в основном на финансовых расчетах и инсайдерской информации, руководители экстраполируют такой тип руководства на управление собственным персоналом.

— Сотрудники очень недовольны поверхностным отношением менеджмента компании к их проблемам. Они хотят, чтобы руководители прислушивались к их мнению и принимали его во внимание при принятии решений.

Решение этих и аналогичных проблем относится к области Public Relations. Контактная аудитория, состоящая из всех сотрудников компании, называется «внутренней» и, согласно определению, включает в себя как рядовых сотрудников компании, так и ее менеджеров. Поэтому нельзя рассматривать общие проблемы организации без учета взаимодействия этих двух групп, формирующих важнейший ресурс компании — ее персонал. Согласно представлениям Алви Смита, бывшего директора корпоративной коммуникации в компании *Дженерал Моторз*, существуют два основных фактора, влияющие на процесс коммуникации внутри компании:

1. Ценность взаимопонимания, командной работы и вклада сотрудников в достижение высочайших результатов. Эти позитивные аспекты поведения сотрудников подвергаются сильному воздействию со стороны активного и эффективного сотрудничества внутри организации.

2. Построение мощной коммуникационной системы позволяет руководителю любого уровня создать

благоприятные условия для общения с его подчиненными. Эта система должна содержать не только относящуюся к работе информацию, но и должна включать обсуждение основных вопросов бизнеса и социальных вопросов, связанных со всей организацией.¹⁹

В процессе ежедневных рабочих отношений осуществляется значительное количество контактов, но эффективные коммуникации между сотрудниками развиваются только в атмосфере доверия. В идеале рабочие отношения характеризуются как минимум семью условиями:

— уверенность друг в друге и доверие между начальником и сотрудником;

— свободное движение информации как вверх, так и вниз по иерархической структуре, а также налаженные горизонтальные каналы коммуникации;

— удовлетворение имеющимся статусом в коллективе и активное участие в общих делах для каждого из сотрудников;

— продолжительная работа без борьбы и интриг;

— здоровое окружение;

— успех предприятия;

— оптимизм насчет будущего.

Обязанность ведущего менеджера — создать благоприятный климат рабочих отношений и придерживаться его как формальной политики. Но даже при такой существенной поддержке со стороны высшего менеджмента предприятия, существует множество барьеров на пути свободного развития двусторонних коммуникаций в организациях. Исследования, регулярно проводимые *Корпорацией Исследования Общественного Мнения* (КИОМ) в США начиная с 1950 года по настоящее время, показывают, что большинство сотрудников полностью доверяют организации, но лишь менее половины из них говорят, что их органи-

¹⁹ Effective Public Relations ... p. 260

зация хорошо передает информацию сверху вниз, давая им знать, что происходит на предприятии. Аналогично, менее половины сотрудников дают высокую оценку желанию организации прислушиваться к их мнению.

Для мотивации персонала задачи помочь сотрудникам понять цели и направление, в котором движется организация, обеспечить свободный доступ к необходимой информации и наладить систему коммуникаций в организации являются первоочередными. Публикации для сотрудников, доски объявлений, совещания, справочники персонала и электронные средства связи являются наиболее часто используемыми средствами коммуникации, направленными на сотрудников. Прямая коммуникация, смысл которой состоит в индивидуальном общении, наряду с политикой «открытых дверей» является лучшим средством для установления вертикальных каналов связи в иерархической структуре организации, в которых информация движется снизу вверх, и для построения хороших рабочих отношений с сотрудниками.

Реструктуризация корпораций и применение методов антикризисного управления, среди которых один из основных — сокращение издержек и, как следствие, сокращение персонала, приводят к увеличению давления на сотрудников компании. Учитывая, что персонал является основным ее активом, первоочередной задачей специалистов по работе с персоналом является налаживание внутренних коммуникационных каналов в организации.

Охарактеризуем основные принципы внутренней коммуникации, которыми призвана руководствоваться каждая организация при создании внутренних взаимосвязей.

— Уважение.

Это важнейший принцип не только в общении с представителями внешних структур, но и в межлич-

ностных отношениях сотрудников внутри компании. Выражая уважение человеку, мы создаем предпосылки для позитивной обратной связи, что способствует решению проблем и сглаживанию конфликтов. Сотрудников нужно уважать и как людей, и как работников. Однако нужно иметь в виду, что грань между уважением и лестью бывает очень тонка, поэтому уважение должно быть заслуженным.

— Объективная оценка сотрудников.

Честно обсуждая со своими сотрудниками их сильные и слабые стороны, менеджер дает оценку сотрудника и позиционирует его на шкале ценностей организации. Такая объективная оценка является сильнейшим стимулом для самосовершенствования. Некоторые менеджеры считают, что не стоит обсуждать негативные стороны поведения сотрудников, оценивая лишь положительные их качества, полагая, что это поможет избежать ненужных конфликтов. Это не всегда правильно. Сотрудник должен чувствовать, когда его поведение не совпадает с общей линией поведения, принятой в компании. Поэтому очень важно своевременно указать ему на допущенные ошибки, не доводя до критической ситуации, когда интересы сотрудника вступят в конфликт с интересами компании.

— Признание вклада сотрудников.

Менеджеры должны признавать вклад сотрудников в общее дело. Прямая обязанность сотрудника по работе с персоналом предприятия состоит в том, чтобы предложить механизм стимулирования отличившихся специалистов и создать мотивационные факторы, способствующие развитию инициативы в корпорации.

— Поощрение, похвала.

Многие исследования в области коммуникационного менеджмента показывают, что важнейшими стимуляторами являются деньги и различные привилегии. Но кроме них существует еще один важный фактор — это похвала. Профессионалы менеджмента

говорят, что важно не то, чем вы поощряете, а важно то, как вы это делаете. Каждый из сотрудников стремится заслужить доверие и уважение коллектива, в котором он работает. Поощрение является показателем уважения.

Согласно Милтону Московичу, самыми важными моментами внутреннего общения в организации являются следующие²⁰:

— Желание выразить собственное мнение.

Сотрудники хотят, чтобы у них существовала обратная связь с менеджментом. Им необходима свобода выражения собственного мнения по всем вопросам управления. Необходимо, чтобы высший менеджмент прислушивался к их голосу и делал соответствующие выводы. Кроме того, сотрудники должны иметь право на критику собственного руководства в том случае, если она действительно обоснована.

— «Видимость» и доверие высшего руководства.

Все большее число компаний стараются стереть грань между менеджментом и обычными сотрудниками в отношении привилегий. Однако до сих пор во многих компаниях существуют отдельные спортивные залы, кафетерии и даже места парковки для менеджмента. Это удобно для руководства, но часто приводит к потере чувства команды. Те компании, которые действуют против иерархического разделения, добиваются хороших результатов. Организация действует более слаженно, если каждый из сотрудников ощущает себя ее важной и неотъемлемой частью. В последние годы на Западе даже появился термин «MBWA»²¹, отражающий способ управления, когда руководитель находится в той же среде, что и подчиненный. Один из руководителей крупной американской корпорации на вопрос о том, как он относится к упразднению специ-

²⁰ «An Employee's-Eye View of Business». Ragan Report (November 25, 1991): 1,2.

²¹ «MBWA» — Management by walking around.

альных мест парковки для высшего звена управления около офиса компании, ответил, что для него это не создало неудобства, поскольку в то время, когда он начинает работать, в офисе еще нет ни одного из сотрудников.

— Приоритет внутренних коммуникаций над внешними.

Самое худшее, что может случиться с компанией, это если ее сотрудники узнают о плохих новостях не от своего руководства, а из информационного выпуска по телевидению. В хороших организациях существует приоритет внутренних коммуникаций над внешними. Сотрудник должен быть обеспечен правдивой и полной информацией до того, как ее узнают журналисты. Обладая большей информированностью, чем окружающие его люди, сотрудник будет гордиться тем, что он работает в этой компании.

— Ясность во внутренних коммуникациях.

Все материалы, предназначенные для внутренних коммуникаций, должны быть изложены понятным языком. Не должно оставаться впечатления чего-то неясного или незавершенного.

— Дружеский тон.

Одна из крупных корпораций сделала таблички всем сотрудникам с их именами, написанными крупными буквами. Это дало поразительный эффект. Для того, чтобы добиться успеха, команда должна быть дружной и действовать слаженно.

— Чувство юмора.

Все эксперты соглашаются, что в наше время отношение к работе стало очень серьезным. Люди, в основном, беспокоятся о сохранении рабочего места. Это отрицательно сказывается на их отношениях и действует разрушительно на систему внутренних коммуникаций. Сотрудники напряжены, а отношения натянуты. В такой ситуации чувство юмора играет роль спасательного круга. Юмор позволяет находить выход из конфликтных ситуаций и способствует сплочению коллектива.

Все эти аспекты создания благоприятной и располагающей сотрудников к общению атмосферы сводятся к принципу доверительного общения. Целью менеджмента является не просто убедить сотрудников, что общение необходимо и что менеджмент стремится к контактам с ними, но убедить, что общение должно быть прямым и происходить в атмосфере взаимного доверия.

Контактная аудитория сотрудников является самой сложной. Они работают в организации каждый день, знают все внутренние проблемы, традиции и историю организации. Их очень сложно обмануть — именно поэтому менеджмент должен говорить только правду. Для многих менеджеров это не так просто, как кажется. Исследования, проведенные среди сотрудников крупнейших корпораций, показали, что для того, чтобы сотрудники постоянно повышали свое доверие к менеджменту, необходимо выполнение как минимум трех условий.

1. Менеджеры должны общаться с подчиненными чаще и доводить информацию до сотрудников до того, как она стала известной широкой общественности.

2. Всячески демонстрировать доверие к сотрудникам, делаясь не только хорошими, но и плохими новостями.

3. Прямо и косвенно вовлекать сотрудников в процесс управления путем опрашивания их мнений и посредством внесения предложений по рассмотрению их идей²².

Все сотрудники любой компании желают знать, в каком направлении движется их организация, и какова их роль в этом процессе. В настоящее время контроль за менеджментом со стороны персонала стал жестче, но и менеджмент стал более честен со своими подчиненными. Сотрудник имеет право критиковать

²² «On Communicating with the «Free Agent Employee». Ragan Report (January 10, 1994):3.

менеджера. Раньше об этом нельзя было даже подумать, а теперь во внутренней литературе компании очень часто встречается критика того или иного менеджера.

В каждой организации сотрудник ждет, что его оценят объективно, поэтому, если это происходит, то, пользуясь доверием менеджмента, он стремится нарастить свои усилия, что приводит не только к повышению качества работы организации, но и к улучшению внутренних отношений в коллективе. Учитывая это, особую важность принимают взаимоотношения между менеджментом компании и ее персоналом. Для обеспечения эффективной коммуникативной связи менеджмент должен придерживаться определенных правил, некоторые из которых приведены ниже.

— Необходимо наблюдать за поведением сотрудников регулярно.

В любой крупной компании анализ как внутренней, так и внешней финансовой ситуации проводится на регулярной основе. С другой стороны, анализ поведения сотрудников и наблюдение за ними практически не осуществляется. Это тем более странно, что такие наблюдения могут выявить проблему внутри компании задолго до создания кризисной ситуации и помочь в принятии важных решений.

— Постоянство.

Обещания, данные менеджментом компании, должны быть обязательно выполнены. Это является одной из основных характеристик открытой и честной коммуникации и признаком постоянства во взаимоотношениях. Многие менеджеры в своей практике управления используют политику открытых дверей. Но, не всегда правильно трактуя эту политику, они не понимают, что однажды открытая дверь должна оставаться открытой всегда, а не на время. Такое непонимание часто приводит к потере доверия между менеджментом и подчиненными. Поэтому важнейшими характеристиками внутренней коммуникации компании являются регулярность и постоянство.

— Персонализация коммуникаций.

Все сотрудники требуют персонального внимания от тех, на кого они работают. Для удовлетворения этой потребности многие компании используют карточки с именами сотрудников. Обращаясь друг к другу по имени, сотрудники быстрее узнают друг друга, создавая благоприятный психологический климат в компании. Для этих же целей служат собрания «по городам», которые проводят менеджеры крупных компаний. В процессе встреч со своими сотрудниками в различных регионах менеджеры отвечают на их вопросы.

— Честность.

Еще одним важным элементом внутренних взаимоотношений является честность. Современные сотрудники моложе, энергичнее, чем в прошлом. Но, с другой стороны, по исследованиям, проводимым в США, они более узко специализированы и менее образованы, чем их предшественники. Кроме того, среди них увеличился процент женщин, различных меньшинств и эмигрантов по сравнению с прошлым. Такие сотрудники требуют очень внимательного и правдивого отношения.

— Инновационная направленность.

В связи с совершенствованием средств коммуникаций, развитием новых технологий, средства общения между людьми становятся более разнообразными. Поэтому для эффективного общения с сотрудниками необходимо использовать все многообразие новых технологий.

Одной из основных задач любой современной корпорации является разработка и реализация эффективной системы внутренней коммуникации на предприятии, обладающей указанными характеристиками и обеспечивающей создание благоприятного психологического климата для слаженной работы команды. После того, как цель поставлена, необходимо определить методы ее достижения. Обычно для этих целей прово-

дится исследование, имеющее вид интервью, опросов о качестве управления и о работе, а также анализа существующих и доступных способов коммуникаций. После проведенного исследования специалист по работе с персоналом, как правило, имеет четкое представление о тех средствах, которые необходимо использовать.

В практике коммуникационного управления выделяют три вида внутренних коммуникаций, принципиально отличающихся один от другого путем восприятия информации: печатный, вербальный и вербально-визуальный вид внутренней коммуникации. Так, внутренние публикации организации имеют особое значение. Развитие новых технологий привело к появлению более совершенных форм коммуникации, но до сих пор печатные публикации остаются первичным средством для внутреннего общения в большинстве организаций. Обычно целями таких коммуникаций являются:

- информирование сотрудников о целях, задачах и направлениях развития организации;

- обеспечение сотрудников информацией, необходимой им для того, чтобы выполнять свою работу профессионально и эффективно;

- развитие у сотрудников более высокой социальной ответственности, а также стремления к поддержке и улучшению стандартов организации, повышению качества и эффективности их работы;

- признание достижений и успехов сотрудников.

Каждая публикация, каждое напечатанное слово должно являться частью коммуникационной программы компании, предназначенной для достижения этих и других целей в отношении установок и правил организации. Из-за их влияния и ценности публикации называют в Паблик Рилэйшенз «рабочими лошадками». Это неудивительно, так как примерная оценка числа материалов, публикуемых организацией, например, в США, дает цифру в диапазоне от 100 000 до 1 миллиона в год. Примерно две трети из них состав-

ляют внутренние публикации организации. Некоторые из них содержат рекламу, чтобы уменьшить стоимость публикации. В Великобритании некоторые промышленные компании вместо того, чтобы раздавать внутренние газеты и брошюры бесплатно, продают их. Они считают, что если сотрудник будет вынужден заплатить определенную сумму для покупки газеты или брошюры, он ее будет больше ценить. Например, двое из трех Британских шахтеров покупают «*Коал Ньюз*», газету, публикуемую Национальным Советом Угледобычи.

Внутренние публикации компании универсальны. Они могут быть отредактированы таким образом, чтобы удовлетворять интересы ее спонсора. С другой стороны, они могут быть отредактированы так, чтобы пролить свет на вопросы, важные для какой-то определенной контактной аудитории. Иначе говоря, внутренние публикации организации являются полностью контролируемым средством коммуникации, строго говоря, эти публикации направлены на несколько контактных аудиторий, иногда включая и внешние, но часто они используются только для общения с сотрудниками. Поэтому специалисты по управлению персоналом считают сотрудников основной контактной аудиторией для таких публикаций. Основное преимущество подобных публикаций состоит в том, что они позволяют довести нужную информацию до конкретно определенной группы сотрудников. Как результат этого, многие организации поддерживают несколько публикаций, каждая из которых ориентирована на определенную контактную аудиторию внутри определенной группы. Например, во многих компаниях, расположенных территориально в южной части Калифорнии (США), высок процент испаноговорящих сотрудников, поэтому часто внутренние публикации осуществляются на двух языках.

Одним из недостатков и, в то же время, преимуществ внутренних публикаций организации является

некоторая «негибкость» по отношению к внутреннему каналу обратной связи. Для того, чтобы облегчить получение отклика от контактной аудитории, то есть сделать связь двусторонней, прибегают к модели «вопрос — ответ». Все желающие задают вопросы, на которые отвечает «редакция». Такой подход требует полной поддержки со стороны руководства компании, поскольку необходимо время, для того чтобы проводить исследования и отвечать на вопросы. С другой стороны, двусторонняя коммуникация требует и обеспечивает атмосферу полного доверия. Часто сотрудники при непосредственной встрече с руководителем не очень активны в вынесении вопросов на обсуждение (особенно конфликтных), поэтому внутренние публикации обеспечивают отличный механизм для обратной связи. Проблема создания обратной связи возникает в каждой организации. Сотрудник должен видеть, что его предложения и вопросы приводят к изменению жизни компании, что он непосредственно влияет на руководство.

Для создания надежной и честной обратной связи необходимо, прежде всего, создать благоприятные условия для реализации стремления сотрудника улучшить работу организации. Так, в одной из довольно крупных российских компаний был создан так называемый «ящик для вопросов к руководству», в который, по предположению менеджмента, рядовые сотрудники должны были опускать записки с волнующими их вопросами. Сама идея создания такой обратной связи не нова, но интересным в этой истории было то, что сам ящик висел в холле приемной Генерального директора, куда, по понятным причинам, рядовые сотрудники компании просто боялись заходить. На вопрос, почему ящик висит в приемной, специалист по управлению персоналом отвечал, что это, якобы, отражает близость проблем персонала директору компании. После того, как ящик был перемещен, руководство просто завалили вопросами.

Одним из основных требований, предъявляемых к внутренним публикациям, является их невысокая стоимость. В этих случаях не требуется красочное оформление внутреннего бюллетеня или очень дорогая бумага. Основным требованием является наличие в публикациях информации, интересной и необходимой сотрудникам.

Наиболее часто используемая форма внутренней периодической публикации — информационный бюллетень (*news-letter*). В настоящее время информационные бюллетени используются многими организациями. Из-за недорогого технологического процесса создания они относительно быстры, доступны и недороги. В результате многие организации используют их как на регулярной основе, так и в случаях необходимости освещения отдельных вопросов.

Если в таких развитых странах, как США или Великобритания практически каждая из компаний имеет свой информационный бюллетень, в котором отражены как внешние, так и внутренние новости, то в России их роль, в основном, выполняют дайджесты прессы, оформленные в печатном виде (по банкам, по недвижимости, по фондовому рынку и т.д.), а также все более и более популярные в настоящее время электронные дайджесты — сводки новостей в электронном виде. Более крупные российские компании современные бизнес-сводки начинают дополнять новостями о работе своей организации.

Пока еще энергично используется такое стародавнее средство, как стенгазеты. Несмотря на то, что популярность стенгазет в связи с развитием электронных средств коммуникации значительно ослабла, для России этот вид передачи информации до сих пор остается одним из основных в силу ряда причин, важнейшими из которых являются привычка к данному способу коммуникации, оставшаяся еще с социалистических времен, а также слабость развития технологической базы. Хотя компьютеры уже появились

практически во всех организациях, немногие из компаний имеют компьютерные сети, доступ в Internet и не всегда достаточно эффективно используют даже имеющиеся в их распоряжении электронные средства коммуникации.

Формат и содержание стенгазеты компании свои для каждой организации, но основные вопросы, ответы на которые должен получить специалист по управлению персоналом, ее создающий, остаются неизменными:

1. Для какой аудитории предназначена данная газета?
2. Какие виды публикаций предполагается в ней помещать?
3. Каков бюджет стенгазеты?
4. Каков подходящий формат для стенгазеты?
5. Как часто она должна выходить?
6. Каков процесс ее создания и корректировки?

Ответы на эти и другие вопросы должны быть получены до начала создания газеты. Подобные газеты должны выпускаться регулярно, вовремя. Сотрудники должны ждать с нетерпением выхода очередного номера стенгазеты. Такая газета должна служить первоочередным каналом коммуникации для менеджмента, через который он мог бы объяснять политику и философию компании. В последующие несколько лет этот канал станет двусторонним, обеспечивая не только возможность для менеджмента выразить свои желания, но и возможность для коллектива высказывать свою обеспокоенность, выражать свое отношение по любому вопросу. Пока такие газеты, к сожалению, не обеспечивают двустороннюю коммуникацию, поскольку их создание, как правило, возложено на менеджмент компании. Чтобы газета стала каналом общения, необходимо, чтобы как можно больше сотрудников отражали в ней свое отношение к волнующим их вопросам.

Практика также подсказывает, что нередко имеет смысл публиковать отдельный ежегодный отчет компании для сотрудников. Большинство сотрудников активно интересуются проблемами организации, следят за ее функционированием и за теми действиями, решениями, которые принимает менеджмент. Такой отчет является прекрасным способом обсудить эти вопросы честно и неформально. Такого рода отчет должен быть фактическим, содержащим информацию о работе организации в течение года, и информативным, отражающим изменения, произошедшие в организации.

По мнению специалистов, отчет компании должен содержать следующее.

1. Письмо руководителя.

Представляет собой специальный отчет главного исполнительного менеджера компании, выражающий благодарность сотрудникам и описывающий работу компании и ее основные достижения в течение года.

2. Отчет об использовании фондов.

Этот, обычно красочный, документ часто оформляется в виде графиков и диаграмм, описывающих использование организацией поступивших средств.

3. Анализ финансового положения предприятия.

Обычно является диаграммой, отражающей активы и пассивы компании и доли ее акционеров.

4. Описание основных средств компании.

Простое графическое объяснение, что представляет из себя корпорация и где расположены ее основные средства.

5. Отчет об участии в социальных программах.

Как правило, это — текстовое описание социальной активности организации (путем финансирования или участия ее сотрудников в различных социальных программах).

6. Расчет расходов на аппарат.

Следует заметить, что в большинстве случаев основной статьей расходов компании является содержание аппарата. Поэтому описание расходов на зарпла-

ты, льготы и прочие издержки, связанные с содержанием сотрудников и управленческого аппарата, является важной частью такого отчета.

7. Обсуждение вопросов управления.

В этой части, как правило, обсуждаются важные вопросы управления компанией, положительный и отрицательный опыт в этом направлении.

8. Информацию о людях.

Это — главная тема, которая должна пронизывать отчет — важность тех людей, которые работают в организации: интервью с сотрудниками, их комментарии по поводу работы в компании, фотографии сотрудников на рабочих местах и так далее.

Сотрудники ценят признание их способностей. Поэтому значение таких отчетов трудно преувеличивать. В данном направлении российские компании достигли значительных успехов. Достаточно упомянуть о ежегодных отчетах финансово-промышленных групп и банков, по красочности и качеству внешнего оформления не уступающих зарубежным аналогам. Единственной проблемой в таких публикациях является их несоответствие реальной ситуации, особенно в части, описывающей финансовые активы и результаты организации (такова особенность бизнеса в России). В любом случае, появление таких отчетов является значительным шагом вперед в развитии российских компаний.

Сотрудники, входящие в аппарат управления компании, также должны знать, что происходит в организации. Компании необходима их поддержка. Единственный способ это обеспечить — регулярная связь с ними. Во многих компаниях публикуется специальный бюллетень для менеджеров среднего звена управления, отражающий изменения в персонале, в местоположениях офисов, новые телефонные номера сотрудников и изменения в политике компании.

Более формальные публикации, такие как журнал для менеджмента корпорации, обычно содержат в большей степени конфиденциальную информацию,

чем обычная газета для сотрудников. К примеру, компания может опубликовать свои основные глобальные задачи в газете для сотрудников, но раскрыть задачи по достижению определенного уровня прибыли в журнале для менеджеров.

Эффект конфиденциальности очень чувствителен для сотрудников. Они часто жалуются, что информация для них не содержит достаточных подробностей, необходимых для того, чтобы быть в курсе всех дел корпорации. Это действительно так. Как правило, сотрудник имеет полный доступ к информации своего уровня, к большей части информации своего прямого руководителя и к малой части информации уровня начальника своего прямого руководителя. Остальная информация, за исключением общих стратегических задач и политики организации, является для него закрытой. Это часто приводит к тому, что некоторые из обычных сотрудников и даже менеджеров компании знают меньше о ее деятельности, чем некоторые из журналистов. Поэтому, хотя ограничения на доступ к информации, затрагивающей некоторые из вопросов, и необходимы, высшее руководство должно быть максимально честно и открыто по отношению к своему персоналу.

Доски объявлений тоже активно используются для мотивации. Было время, когда доски объявлений почти совсем пропали — их стали считать неэффективным средством коммуникации. Сейчас вчерашние доски объявлений испытали второе рождение и стали информационными центрами. В настоящий момент форма их стала более привлекательной, включающей графику, фотографии и так далее. Доска объявлений стала важнейшим источником новостей и общей информации во внутренних коммуникациях компании. Теперь доски объявлений опять широко используются. Но их природа изменяется, поскольку значительное количество сотрудников во многих организациях работают за компьютерными терминалами и имеют доступ к так называемым электронным доскам объявле-

ний и сообщениям. Их рабочие дни, как правило, начинаются с проверки электронной почты.

Доски объявлений позволяют воспринимать объединенную информацию, созданную путем опубликования коротких сообщений. Их использование является быстрым средством для пресечения слухов. Динамичная доска объявлений постоянно привлекает внимание, поэтому ее необходимо часто обновлять. Наличие свежей информации является одним из основных способов стимуляции чтения досок объявлений. В группе, занимающейся Паблик Рилэйшнз в компании, должен быть назначен ответственный за своевременное обновление информации на доске объявлений. Наблюдение одного и того же сообщения опять и опять начинает раздражать и вскоре приводит к невниманию. К такой категории относятся плакаты на стенах или колоннах внутри рабочих помещений. Темами таких плакатов, в основном, являются безопасность, здоровье, производительность труда.

Для того, чтобы работать с такими средствами, ПР-сотрудник должен иметь навыки не только в написании материалов и их редактировании, но и уметь фотографировать, иметь чувство стиля и быть дизайнером. Кроме того, учитывая, что в наше время практически все графические и текстовые разработки производятся на компьютерах с помощью соответствующих программных пакетов, такой сотрудник должен уметь свободно обращаться с компьютером и работать с соответствующим программным обеспечением.

К остальным публикациям относятся различные брошюры, руководства, справочники, книги и так далее. Они делятся на три вида и используются для различных целей.

1. Вводная литература.

Такие публикации осуществляются для новых сотрудников, студентов или визитеров. Они содержат правила организации, описание преимуществ, которые

получит новый сотрудник (клиент, партнер) организации, если будет придерживаться этих правил. Эта литература используется с целью помочь новичку вникнуть в идеи организации.

2. Справочная литература.

Многие из публикаций содержат информацию, необходимую сотрудникам в их повседневной жизни. Например, виды и способы страхования, пенсионные и медицинские программы, распределение прибыли, безопасность, информацию о стажировках и обучении, организационные вопросы. Эти справочники предназначены для снабжения сотрудников специфичной информацией по тому или иному вопросу.

3. Институциональная литература.

Некоторые из этих публикаций содержат философию организации, описание ее ценностей и принципов функционирования. Сообщения относятся к качеству работы, конкурентоспособности, социальной ответственности и роли организации в обществе. Другие публикации связаны с празднованиями юбилеев, наградами, историей, успехами, а также основателями и «героями» организации.

Вся эта литература организации, как правило, рассылается по почте непосредственно ее сотрудникам. Опубликование книг и красочных буклетов, описывающих историю развития организации или биографии ее основателей обычно финансируется спонсором и осуществляется коммерческими издателями. Спонсоры рассылают копии в библиотеки и избранным лицам. Хотя цена такой публикации довольно высока, такие «спонсируемые» издания могут дать хорошие долгосрочные дивиденды, если они хорошо написаны и разосланы в соответствующие библиотеки. После того, как книга внесена в каталог библиотек, такие истории становятся источниками материала для писателей, студентов и других людей, занимающихся исследованиями организаций и их основателей.

Основные вопросы, которые должны быть рассмотрены при подготовке такого рода публикаций:

1. Подходит ли рассматриваемая книга для удовлетворения тех нужд, для удовлетворения которых она предназначена?

2. Привлечет ли содержание и цель книги внешне-го читателя?

3. Должна ли книга раздаваться бесплатно или продаваться?

4. Какая обложка должна быть у книги — мягкая или жесткая, престижная?

5. Какие есть возможности для ее продвижения и рекламы?

6. Развивает ли она основные ПР-цели организации?

Даже при наличии факса, электронной почты и сотовых телефонов письма остаются основой для внутренней и внешней коммуникации организации. После возникновения текстовых редакторов и всемирного распространения компьютеризированной обработки текстов, искусство переписки продвинулось далеко вперед. Несколько лет назад даже изменились правила деловой переписки, связанные с переходом на набор текстов на компьютере. Письма дополняются более медленным, не так часто публикуемым журналом для сотрудников. Эти средства коммуникации предоставляют ведущим руководителям возможность общаться с сотрудниками и их семьями в разговорной и персональной манере общения.

Среди преимуществ использования писем — экономия, прямой и индивидуализированный подход, скорость. Письма осуществляют прямолинейную коммуникацию, обеспечивая точность информации, показывая, что именно важно в делах компании в огромном потоке информации и новостей, увеличивая ценность прямолинейного общения. Такая поддержка чрезвычайно важна в большой, диверсифицированной организации. Письма направляются от официальных лиц компании к лидерам общественных организаций,

к законодателям, поставщикам, журналистам. Компьютеры и высокоскоростное печатание заменило секретарей-машинисток и офсетную печать для создания писем. Очевидное преимущество в виде более индивидуализированного подхода для составления корреспонденции (индивидуальные приветствия, адреса, ссылки в тексте письма) делают печатание на компьютере более предпочтительным, чем все другие способы написания писем.

Раньше, буквально несколько лет назад, письмо набиралось секретарем-машинисткой. Сейчас любой текст набирается на компьютере без ошибок и помарок, созданы специальные программы, облегчающие набор текста, а внешнее оформление стало намного красивее. Во многих крупных российских банках и компаниях уже сейчас созданы программы, отслеживающие направление поздравлений всем клиентам и партнерам организации автоматически. За рубежом важная информация о каждом из сотрудников вводится в базу данных компании, а программа следит за рассылкой поздравлений по поводу дней рождения, праздничных дат и юбилеев. По праздникам производится автоматическая рассылка поздравлений всем партнерам компании.

Еще более важной, чем периодические письма, является ежедневная корреспонденция организации. Ежедневный поток писем и записок составляет важное и влиятельное средство коммуникации. Важность хорошей переписки, служащей более глубокому взаимопониманию между адресатом и отправителем, очевидна. Все еще много организаций продолжают осуществлять холодную, скучную и неинформативную переписку, вносящую путаницу во внутренние и внешние отношения и не приносящую пользу.

Любой, кто получал за рубежом счета по почте, знает, что такое вложения и приложения. У нас в России с ними близко знакомы люди, имеющие мобильные телефоны. Ежемесячно в конверте вместе со счетом приходит целый набор красочных реклам и

буклетов. Вложение является важным элементом в ПР. Например, призывы к сотрудниками или акционерам проголосовать в поддержку каких-либо общественно-политических взглядов или уведомление об организационных изменениях в компании часто приходит в виде вложений.

Очевидное преимущество этого метода коммуникации состоит в том, что информация направляется прямо к четко определенной и предварительно изученной аудитории. Если учтены психологические моменты той группы, которая является потенциальным читателем вложений и приложений, отклик может быть активным. Другим преимуществом является существенная экономия. Легкое напечатанное вложение не требует увеличения стоимости отправки письма или изменения вида письма, скажем, на бандероль или пакет. А эффект, производимый красочным и грамотно составленным вложением, значительно перекрывает затраты на его создание.

Выражение позиции организации в репринтах также является широко известным и эффективным методом коммуникации с выбранной контактной аудиторией. Простое объяснение этого состоит в том, что поскольку политика организации постоянно меняется, то организации так или иначе отвечают на необходимые вопросы в выступлениях своих руководителей, а также на обсуждениях и пресс-конференциях. Перенос выступлений на бумагу и их опубликование полностью раскрывает все то, о чем говорилось, и иногда является средством защиты для организации от недобросовестных журналистов, использующих отдельные реплики из выступлений руководителей компании в своих репортажах в средствах массовой информации.

Основной целью использования данного метода коммуникации является проинформировать и успокоить людей, обеспокоенных теми или иными проблемами, связанными с организацией. Поэтому подобные материалы рассылаются сотрудникам, официальным

лицам, финансовым аналитикам, руководителям групп, средствам массовой информации, лидерам общественных организаций. Обратная сторона такой методики состоит в том, что иногда путем рассылки этих материалов руководители реализуют свои узкие интересы, пытаясь развить свой бизнес через продвижение товаров и услуг. Как правило, читатели сразу замечают настоящую цель, которую преследует автор, что отрицательно сказывается на имидже компании и отношении к ней общественности. Похожим методом распространения материалов ограниченной циркуляции является перепечатка опубликованных статей. С разрешения автора или издателя важные события, анализ интересных для сотрудников вопросов и другие публикации могут быть перепечатаны и разосланы.

Новые средства вербальной коммуникации также заменяют и совершенствуют традиционное индивидуальное общение, однако все равно старые формы общения заслуживают особого внимания. Так, в первую очередь, сотрудники хотят получать информацию от их непосредственных руководителей. Прямые начальники — наиболее предпочтительный источник информации для более чем 90 процентов сотрудников. По исследованиям, проведенным в США, основная часть опрошенного персонала ведущих корпораций говорила, что их руководство как минимум один раз в год обсуждает их качество работы и дает им оценку. Это утверждают ныне почти 90 процентов сотрудников. Таким образом, большинство руководителей стремится к общению с сотрудниками и обсуждению с ними различных проблем. С другой стороны, сотрудники уверены, что руководители информированы не хуже, чем раньше, но сейчас уже нет такого как раньше интенсивного общения между персоналом и менеджментом. Поэтому, несмотря на то, что большинство сотрудников предпочитают получать информацию непосредственно от их руководителя, все большее их число полагается на слухи, как первостепенный источник информации.

Как найти выход из такой ситуации? В некоторых компаниях практикуется проведение совещаний, на которых присутствуют как сотрудники, так и их непосредственные руководители. Многие эффективно применяют разноуровневые совещания²³, на которых разрыв между участниками в иерархической структуре компании составляет две и более ступеней. Как и в других способах коммуникации, эффективность таких совещаний заключается в их регулярности и прямом общении сотрудников, обладающих различными уровнями ответственности. В любом общении ключевым моментом в улучшении внутренних коммуникаций является постоянное прямое взаимодействие между руководителем и подчиненным²⁴.

Добавим также, что слухи являются неформальным и неконтролируемым средством коммуникации. Они несут информацию более волнующую, чем просто факты или правда, поскольку возникают в том случае, когда отсутствует четкая и правдивая информация по данному вопросу. Слово путешествует дальше той группы, в которой рождается, и чем дальше оно движется, тем больше искажается. Во многих организациях среди источников информации преобладают слухи. Если слух совпадает с ожиданиями той группы, в которую он попадает, его сложно остановить. В психологии существует эффект «стремления к подтверждению слухов», то есть сотрудники ищут подтверждение возникшим слухам в происходящих событиях и, сами того не зная, провоцируют реализацию слухов. Отсюда организация должна исправлять слухи сразу, как только они возникли. Поскольку появляются они при отсутствии информации, то наиболее эффективным методом их устранения является удале-

²³ В англоязычной литературе принят термин «skip-level meeting».

²⁴ Wilma K Mathews. «What the CEO Can D about it». The Public Relations Strategist (Spring 1995): 49.

ние информационного вакуума, то есть обеспечение доступа к информации.

Руководство не всегда себя ведет правильно при возникновении слуха. Когда он только рождается, никто ничего не делает. Но в тот момент, когда возникают реальные проблемы, на поверхность всплывает вся необходимая информация. Для предотвращения отрицательного воздействия слухов информацию нужно предоставлять постепенно, сглаживая острые углы и приоткрывая завесу таинственности. Эффективным методом борьбы со слухами является распространение контрслухов или раскрытие реальной информации руководителями организации для пресечения слухов.

Определить источник слухов всегда очень сложно, и, как правило, это не стоит затрачиваемого времени. Очень часто плохой слух, например, о сокращении штата, увольнении и так далее удается смягчить путем правильной коммуникации. Как правило, такого рода решения выносятся только после долгого анализа сложившейся ситуации, рассмотрения различных альтернатив принимаемому решению и попыток исправить ситуацию другими путями. Конечное решение обычно является компромиссом, отражающим нужды фирмы и различных аудиторий, включая, разумеется, и ее сотрудников. Поэтому при объявлении таких неприятных решений необходимо объяснять персоналу, каким образом оно было найдено, предлагая ряд альтернатив и моделируя процесс принятия решения. Действуя подобным образом, плохие новости можно смягчить.

Несмотря на отрицательные стороны слухов, часто разрушающих коммуникации, их нельзя рассматривать как врага эффективных связей. Они являются таким же способом общения как, например, собрания или совещания. Кроме того, они могут оказаться даже более ценными, поскольку, из-за того, что они возникают при отсутствии четкой информации, им очень доверяют и каждый стремится к ним подключиться.

Поэтому управляемый слух может оказаться гораздо важнее и эффективнее, например, собрания. К положительным сторонам слухов можно отнести и то, что они служат индикатором ошибки в полной системе внутренних коммуникаций — по их возникновению можно определять те вопросы, которые плохо освещены другими средствами коммуникации. В любом случае, слух часто является источником информации для сотрудников, хотя это и не самый предпочтительный для них источник. Слух заполняет информационный вакуум, возникший при несовершенной системе коммуникации. Неформальные, неконтролируемые каналы возьмут верх там, где отсутствуют формальные.

Что касается совещаний, то они собирают людей вместе, обеспечивают им как способность говорить, так и способность слушать, то есть двустороннюю коммуникацию. Собрания рабочих групп, работа конкретного отдела, сессии с участием менеджмента — это примеры маленьких совещаний, ориентированных на выполнение определенных задач. Такие коллективные обсуждения и совещания достаточно накладны для организации, поскольку отрывают людей от их непосредственных задач, но долгосрочный эффект их положителен не только из-за того, что это один из эффективнейших способов обсуждения и генерации новых идей (метод «мозговой атаки»), но и из-за того, что они позволяют поддерживать командный дух в коллективе.

Как и любая другая коммуникационная стратегия, собрания требуют постановки определенных целей, четкого планирования и опытного управления. Обмен мнениями должен быть свободным, но контролируемым, чтобы собрание не потеряло общей линии и не отклонилось от решения тех задач, которые вынесены на обсуждение. Различные школы менеджмента предлагают по-разному проводить совещания. Некоторые из них придерживаются точки зрения, что важные собрания, на которых решаются конфликтные вопросы и принимаются критические решения должны

вести человек со стороны, а не менеджер данной организации, наделенный полнотой власти в ней. В реальности все происходит совсем наоборот: проводит совещание главный из присутствующих. Власть, содержание и процесс объединяются в одной персоне — главном руководителе, являющимся и председателем. Часто это приводит к принятию политических решений, обусловленных не реальным положением вещей и ситуацией на рынке, а расстановкой сил в закулисной борьбе менеджеров.

В нашей, российской практике часто крупнейшей компанией руководит фактически один человек, согласующий, в свою очередь, свои действия с множеством влиятельных лиц вне организации: государственными чиновниками, представителями криминального мира, налоговыми органами и так далее. Разумеется, он формирует свою команду, помогающую ему в управлении крупной структурой, но в отдельности каждый из членов этой команды не в состоянии повлиять на развитие событий. Поэтому обычно даже менеджеры высшего звена управления играют роль консультантов, когда дело касается важных стратегических вопросов, а их голос является совещательным, но не определяющим. Подобный подход использования менеджера «со стороны» может быть полезен, возможно, на стажировках или на специальных совещаниях, поскольку вообще-то проведение таких мероприятий — прямая обязанность менеджера. Кроме того, в наших условиях просто невозможно за несколько часов или даже дней полностью вникнуть во все нюансы взаимоотношений внутри и вне организации, поэтому принятое решение вероятнее всего окажется ошибочным.

Для проведения крупных собраний, например таких, когда присутствуют все сотрудники компании или важная внешняя аудитория, для подготовки к проведению собрания привлекаются специалисты Паблик Рилэйшнз. Например, для проведения годовых собраний необходима длительная подготовка со

стороны ведущих руководителей и затраты времени со стороны акционеров, ожидающих прибыли от их временных инвестиций. Многие организации заключают контракт со специализированными фирмами для планирования и проведения такого рода мероприятий.

Развитие технологии ставит под сомнение необходимость подобных совещаний. Аудио-видео инструментарий, компьютерные системы обмена информацией, спутниковые соединения, электронные доски объявлений, факсимильная связь и прочие продукты новых технологий вытесняют давно известные методы общения.

Для того, чтобы принимать групповые решения, многие организации уже сейчас используют современные достижения новых телекоммуникационных технологий, чтобы собрать людей и идеи вместе. Один из подходов состоит в том, чтобы собрать всех членов группы за круглый стол и дать им клавиатуры, подсоединенные к единому компьютеру. Коммуникация, осуществляемая через компьютер, позволяет им выражать свои мнения по очереди и нивелирует влияние босса, который уже не может давить на них.

Некоторые крупные корпорации создают глобальные системы электронных совещаний, позволяя людям со всего мира — сотрудникам одной группы, работать над единой проблемой. Раньше это было невозможно — ученые обменивались письмами, потом — электронными посланиями. Теперь можно реализовать мечту, объединить время и пространство — люди, находящиеся в разных концах земного шара, могут общаться одновременно в одном и том же информационном окружении. Но пока такие системы совещаний доступны немногим компаниям. Телекоммуникационные технологии довольно дороги, однако несмотря на это, при обсуждении важной проблемы с сотрудниками единой организации, находящимися в разных странах, гораздо дешевле организовать «виртуальное» совещание, чем всем им встречаться в одном месте. Именно поэтому системы поддержки групповых реше-

ний, разработанные IBM, пользуются такой популярностью. Эта корпорация создала 20 комнат исключительно для работы в глобальной сети, то есть для обсуждения общих вопросов, в решение которых вовлечены специалисты, находящиеся в разных странах.

Для коммуникаций очень важны речи и выступления специалистов. В организации любого размера, как правило, существуют официальные лица, способные говорить информативно и интересно о вопросах, интересующих их подчиненных. За рубежом таких людей называют спичмейкерами и спикерами. Положительный эффект, который хороший спичмейкер оказывает на организацию, состоит в следующем:

— обеспечивается самый прямой и целенаправленный способ коммуникации, поскольку он использует контакт с живой аудиторией;

— помогает персонализировать организацию, влияя на тех людей, которые рассматривают большую организацию как обезличенную;

— обеспечивается двусторонний диалог, который может быть информативным для обеих сторон (как для спикера, так и для аудитории);

— помогает демонстрировать открытость организации и ее желание быть конструктивным участником общественных дел. Зарабатывает престиж как для самого себя, так и для организации;

— обеспечивает авторитетный источник материала для других коммуникаций²⁵.

Обычно не все спикеры эффективно выполняют эти цели. Иногда неуспех объясняется некачественной работой специалистов Паблик Рилэйшнз, поскольку часто они готовят речь, занимаются разработкой визуальных материалов, сопровождающих ее, а иногда и полностью ее пишут. Кроме того, часто эти специалисты тренируют выступающих руководителей для по-

²⁵ The Executive Speechmaker: A Systems Approach (New York: Foundation for Public Relations Research and Education, 1980).

явления на публике. В крупных организациях обычно существуют так называемые «спикерские группы», обеспечивающие спикеров той информацией, которая им необходима. Для ведущих руководителей и государственных чиновников данные группы могут быть довольно многочисленными и включать значительное число специалистов в различных областях.

По мнению американских специалистов, существуют четыре важных момента, которые необходимо учитывать, чтобы эффективно помогать спикерам:

— тщательный отбор и тренировка ведущих спикеров;

— выбор такой темы, которая удовлетворяет нужды потенциальной аудитории и выносит историю или позиции организации на обсуждение;

— обеспечение спикера визуальными материалами: «прозрачками», слайдами, видеокассетами;

— продвижение и популяризация доступности спикеров для соответствующих аудиторий.

Представим себе такую ситуацию. Во все города мира, где существуют представительства данной корпорации, направляется приказ: всем сотрудникам компании прилететь в определенный город для трехчасовой встречи с высшим менеджментом компании, после этого всем вернуться на свои рабочие места и продолжать работать. В какую сумму обойдется корпорации такое совещание? Любой разумный человек скажет, что проводить его неэффективно и нереально. Для эффективной реализации таких нереальных событий служит вербально-визуальная коммуникация. Кроме того, внутренние видеофильмы компании становятся средством коммуникации. Известно, что почти 90 процентов населения получают основные новости с помощью телевидения. Кроме того, более половины населения получают все новости с его помощью. Поэтому внутреннее видео стало очень эффективным средством коммуникации. Десятиминутный видеоролик с записью выступления руководителя, рассказывающего о новой политике корпорации, содержит в

сотни раз больше информации, чем аудиокассета с тем же сообщением, которая, в свою очередь, содержит в сотни раз больше информации, чем отпечатанный доклад этого руководителя. В настоящее время внутреннее телевидение набирает свои обороты.

Крупнейшие корпорации создают собственные видеостудии для обучения персонала путем показа различных учебных роликов. Так, в процессе одной из программ тренинга компания *Форд* показала видеоленту с материалом о повышении качества работы на 35 своих заводах более чем 10 000 своих сотрудников. Известнейший владелец сети ресторанов быстрого питания — компания *Бургер Кинг* создает видео- и аудио-ролики для обучения своего персонала в более чем 5 000 ресторанах. Внутреннее видео, конечно, эффективное средство для распространения информации, но к нему нужно подходить с большой осторожностью и доверять созданию видеоматериалов только профессионалам. Как к любому ответственному процессу, к созданию видеоматериалов следует приступать только после глубокого исследования целей и задач, поставленных компанией и тщательного планирования. Если организация не в состоянии создать видеоматериалы высокого качества, этим вообще не следует заниматься.

Технологические преимущества спутниковой коммуникации также расширили возможности для встреч и выступлений. Например, выступления основных спикеров, не имеющих времени для того, чтобы лично приехать и присутствовать на встрече, могут транслироваться через спутниковые средства телекоммуникаций. Или, например, одновременные совещания в нескольких городах могут быть таким же образом связаны со спикерами, показываемыми на крупноэкранным телевизионном оборудовании. Экономия на времени и стоимости путешествия, организации встречи и размещении участников может в несколько раз превзойти расходы на использование такой технологии.

Среди примеров эффективного использования подобных средств внутренней коммуникации в крупнейших корпорациях можно привести компанию *AT&T* (ее программа пенсионного обеспечения обсуждалась путем одновременного общения со 100 000 менеджеров в 250 точках в США). *Форд Мотор Компани* проводила телеконференцию, в процессе которой 275 офисов производителей и продавцов получали одностороннюю видеосвязь в режиме реального времени. Основная причина использования телеконференций состоит в том, что они позволяют задействовать людей в различных местах в одно и то же время одним и тем же сообщением. Учитывая такую эффективность коммуникации, которая достигается путем использования телеконференций, не все спутниковые телекоммуникации ограничены внутренним применением.

Например, в свое время компания *Джонсон и Джонсон* использовала телеконференционную связь для проведения национальных пресс-конференций в 30 городах для того, чтобы отвечать на вопросы репортеров и объяснять развитие событий. *IABC*²⁶ проводила телеконференцию для 1200 своих членов в 22 городах. Национальный Совет Безопасности США проводил встречу с почти 2000 участников в 45 городах вокруг США. Часть программы включала двустороннюю коммуникацию, в процессе которой был проведен сеанс вопросов и ответов.

Все эти примеры свидетельствует о том, что в настоящее время современные средства телекоммуникаций используются все шире и шире, стоимость их использования постоянно снижается, а эффективность проводимых с их помощью телеконференций возрастает. К сожалению, пока еще не все компании могут позволить себе проводить подобные мероприятия из-за их пока еще высокой стоимости. Но в любом случае,

²⁶ IABC (International Association of Business Communications) – Международная Ассоциация Бизнес-Коммуникаций.

через некоторое время такие средства коммуникации станут широко доступны, ведь первые телеконференции проводились лишь несколько лет назад (вспомним телемосты Россия — США, проводимые Владимиром Познером и Филом Донахью). С тех пор их стоимость снизилась в десятки, а то и сотни раз.

Новая система коммуникации, вводимая компанией *Дженерал Моторз* на своих заводах, предусматривает возможность создания внутреннего кабельного телевидения. Существует 60 центров-команд, в каждом из которых по 32 сотрудника. Система позволяет пересылать по сети или видеокассетой фильмы почти 2000 сотрудникам в одно и то же время. Сотрудники — основной актив компании, основные идеи исходят от них, поэтому каждый из этих центров может быть разбит на комнаты, вмещающие по 16 человек — примерный размер эффективно работающей команды.²⁷ Это поможет обсуждать видеоматериал в процессе его трансляции, что приведет к появлению новых идей.

Использование внутреннего телевидения очень перспективно, но, с другой стороны, к его применению нужно подходить очень обдуманно, так как чтобы посмотреть видеоматериал, сотрудника нужно отвлечь от работы. Это неминуемо отражается на потере производительности. Поэтому то, что смотрят сотрудники, должно быть очень полезным, хотя бы в перспективе. Появление телеконференций и внутреннего телевидения означает, что специалисты по Паблик Рилэйшнз обязаны понимать и осваивать эти новые средства коммуникации, комбинирующие вербальный и визуальный вид коммуникации. В то время как сами технологии передачи данных такого типа на большие расстояния относительно оригинальны, навыки общения с видеоизображениями уже давно стали частью опыта этих специалистов.

²⁷ CCTV (Closed Circuit Television).

Все шире используются фильмы и слайдовые демонстрации. Спонсируемыми фильмами обычно называют те, которые создаются организацией и предлагаются ей на продажу для тренингов или достижения целей Паблик Рилэйшнз. Цель состоит не в том, чтобы быстро вернуть затраченные деньги, а чтобы развить идеи, мотивацию или определенное поведение в контролируемых аудиториях.

Почти четыре поколения сформировали значительную часть своих впечатлений о мире, смотря в телевизор. В соответствии с примерными оценками американских специалистов, в то время как студенты выпускаются из американской школы (эквивалент первому или второму курсу наших институтов), они больше времени проводят перед телевизором, чем обучаясь в классе. Россия несколько специфична в этом отношении: русские люди очень много читали, поскольку не у всех был телевизор. В США, в Европе русских называют самой читающей нацией в мире. К сожалению, сейчас мы значительно отстали в технологическом развитии и поэтому с жадностью впитываем все продукты новых технологий.

Охарактеризуем преимущества видеофильмов. Они:

- комбинируют воздействие звука, света, движения, цвета и эмоций;
- дают ощущение видимого движения, которое не может быть эффективно представлено печатными или аудиосредствами;
- привлекают постоянное и повышенное внимание к сообщениям в процессе всего показа;
- обеспечивают правдивую запись событий;
- показывают процессы, которые иногда нельзя увидеть невооруженным глазом;
- стирают границы расстояния и времени, позволяя увидеть удаленные в пространстве и во времени события;

— увеличивают, уменьшают или упрощают объекты, используя фотографию, мультипликацию и графику;

— самое главное — дают возможность зрителю наблюдать все своими глазами.

Высококачественное портативное оборудование видеofilмов и компьютерная графика увеличили объем использования таких средств коммуникации и уменьшили стоимость их производства. Применение таких средств очень эффективно, но возникает та же проблема, как и во внутреннем телевидении — необходимо выделить время в течение рабочего дня, чтобы посмотреть видеofilm. Менеджерам, как правило, это не нравится, они не хотят прерывать работу офиса только для того, чтобы посмотреть видеoproграмму, если ее просмотр не является частью тренировочного процесса. Многие из принципов и преимуществ видеofilмов относятся и к слайдовой демонстрации. В том случае, если движение в процессе демонстрации не является принципиальным, можно использовать менее дорогую слайдовую демонстрацию. Она будет также эффективной.

Весьма эффективно используются различные выставки и презентации. Почти на любой фабрике, заводе или в больнице существует комната приема посетителей или актовый зал. Каждый зарубежный колледж имеет центр визитеров или студенческий совет, учебную часть. Каждая академия имеет место для встречи гостей или демонстрации ее достижений. Такие помещения являются естественным местом для проведения выставок и презентаций. У нас в России роль таких помещений играют бывшие конференц-залы, созданные во времена социализма. В них проводились партийные собрания, размещались трибуны и монументы. Выставки должны входить в общую программу Паблик Рилэйшнз компании, предназначенную для воздействия на определенную контактную аудиторию.

Важно также использование выставок для продвижения продаж. Почти каждый крупный город имеет центр для проведения так называемых шоу-продаж различных видов. Выставки на таких мероприятиях имеют своей целью увеличение объемов продаж, но также включают в себя следующие направления использования ПР.

1. Поддерживать контакт с важными аудиториями.

2. Показывать глубину и ширину операций компании.

3. Сформировать у посетителей потребность в получении более подробной информации.

4. Получить обратную связь для оценки дальнейших стратегий.

5. Набор нового персонала.

В последние годы презентации и выставки стали одним из основных инструментов Паблик Рилэйшнз. Обычно эти мероприятия проводятся в парках, зоопарках, музеях, аэропортах и других местах, привлекающих общественность. В настоящее время презентации многих крупных компаний служат не только информационным источником, но и способом развлечения, например, основные центры Уолта Диснея во Флориде и Калифорнии, также как Морские миры во Флориде, Огайо и Калифорнии в США. В России такие мероприятия проводятся несколько по-другому, хотя многие компании стараются перенять положительный зарубежный опыт. Для успеха очень важно знать психологические особенности российских людей, их отличия от иностранцев и так далее. Поэтому в организации подобных мероприятий участвует множество специалистов, начиная от психологов и специалистов по ПР, заканчивая техническим персоналом.

Те, кто когда-либо присутствовал на выставках или презентациях, знают, что целью их организаторов является побудить визитера остановиться у стенда, привлечь его внимание на достаточно долгое время, чтобы он смог воспринять презентацию, либо дать ему

полную информацию о предмете в расчете, что в будущем он выберет именно эту компанию, либо простимулировать немедленную покупку. Обычно презентации и выставки проводятся специализированными компаниями, но цель, идея и информация, предлагаемая на них, обычно являются продуктами работы сотрудников компании, отвечающих за Паблик Рилэйшнз. Такие мероприятия также служат эффективным способом мотивации собственных сотрудников, участвующих в их проведении и «болеющих» за успех своей компании.

Охарактеризуем современные тенденции развития внутренних коммуникаций. В век информации происходит переоценка средств коммуникации. Известные с давних времен средства возникают в новой форме, адаптируясь к технологическим изменениям. Люди начинают испытывать информационные перегрузки, не успевают обучаться, возникает эффект «сужения специализации» среди обычных сотрудников, поскольку охватить все области знания невозможно. Телевизоры, возникнув в середине этого века, через несколько десятков лет появились в каждом доме. Компьютеры, возникнув несколько десятков лет назад, скоро стали жизненно необходимыми. Мобильные телефоны, появившиеся несколько лет назад, становятся незаменимым средством связи. Промежуток времени, необходимый для освоения новейших технологий, становится все короче и короче. Логично предположить, что вскоре все коммуникации будут осуществляться путем использования электронных средств связи, которые в итоге могут вытеснить живое общение.

Крупные организации начинают широко использовать внутренние компьютерные сети для того, чтобы общаться между собой быстро и эффективно. В соответствии с проведенным исследованием²⁸, 62 процента

²⁸ Scott Rodrick «Use Intranets» to Connect to Employee Owners». Interactive Investor Relations (January 1997):3.

американских компаний уже либо имеют внутреннюю сеть, либо собираются вскоре ее создать. Вполне вероятно, что в первые несколько лет нового века каждая крупная компания будет иметь собственную сеть.

Важнейшая вещь, которую нужно всегда помнить, говоря о любых способах внутренней коммуникации, состоит в том, что они именно дополняют, а не заменяют прямолинейное персональное общение, необходимое для успешных рабочих взаимоотношений. Справочник или буклет для нового сотрудника не являются заменой дружеского рукопожатия или частого общения с его непосредственным руководителем.

Конечно, теми способами внутренней коммуникации, о которых было рассказано, не исчерпываются все контролируемые средства, используемые в практике западных компаний. Важно было представить основные средства, которые являются наиболее эффективными с точки зрения создания эффективной системы внутренних коммуникаций, и, как следствие, повышения мотивации сотрудников предприятия. Все эти средства, как видно, в довольно высокой степени контролируются со стороны сотрудников Паблик Рилэйшнз и менеджеров. Как правило, первичным источником для внутренней коммуникации являются контролируемые средства.

ПРЯМАЯ МОТИВАЦИЯ

Ключевое значение в мотивации имеет правильная оценка работы сотрудников. Многие руководители недоценивают важность определения качества работы сотрудника. Часто сам процесс оценки, занимая много времени, не внушает энтузиазма. Но правильная и регулярная оценка работы сотрудника является мощным мотивационным фактором. Осознавая ошибки и просчеты, сотрудник стремится работать лучше. Оценка особенно эффективна, если по ее результатам производится поощрение персонала. Сама оценка ка-

чества работы сотрудников выступает постоянным непрерывным процессом и может производиться в разных формах. Целью ее является описание и фиксация в понятных и объективных терминах качества работы, опыта сотрудника и его качеств, сравнение всех этих навыков с тем набором необходимых знаний, которым он должен обладать для эффективного выполнения своих обязанностей на рабочем месте.)

Следует заметить, что в крупных компаниях как в России, так и за рубежом, появилась стойкая тенденция к переводу методов оценки работы отделов, департаментов, дочерних структур и даже крупных предприятий со всей их разветвленной сетью филиалов и представительств в статистическую область. Это облегчает сравнение показателей работы в различные временные интервалы, переводя многие из «качественных» оценок в сухие количественные показатели и индексы. Используя подобный статистический подход к оценке деятельности подразделений, работу которых сложно оценить количественно, предприятие приобретает возможность отбросить эмоциональные факторы, часто присутствующие при вынесении «качественной» оценки. Вместе с тем, это накладывает определенное бремя ответственности на персонал, проводящий оценку, поскольку ее критерии не должны изменяться в течение достаточно продолжительного времени, а процедуры должны быть четко зафиксированы в соответствующей аттестационной документации.

Несмотря на то, что существует несколько форм оценки персонала, наиболее эффективной для использования в современных корпорациях считается «формальная» система оценки или аттестация. В последние несколько лет она приобретает все большую и большую популярность в западных корпорациях. Использование такой системы позволяет избежать субъективности при оценивании качества работы сотрудников. Плохая работа сотрудников и неспособность к совершенствованию может быть обусловлена неудовлетво-

рительным руководством. Оценка, проводимая таким методом, дает возможность руководителю почувствовать, на каком этапе он допустил ошибку. С другой стороны, сотрудники имеют право знать, что руководитель думает о качестве их работы.

Аттестация, проводимая регулярно, является сильным мотивирующим фактором. Многие сотрудники, работающие на крупных предприятиях, считают, что из-за огромных размеров корпорации их вклад в общую работу предприятия руководителям незаметен. Формальная оценка работы дает возможность сотрудникам почувствовать, что их работа ценится, необходима, и что руководитель, предприятие думают и заботятся о них. Более того, процедура оценки, проводимая и зафиксированная формально, добавляет еще одну важную частицу информации в опыт работы сотрудника, которая внимательно анализируется при принятии решений о дальнейшем продвижении сотрудника по службе, награждении, а иногда даже и увольнении.

Обычно оценка работы сотрудника производится его непосредственным руководителем, поскольку он является именно тем человеком, который знает о сотруднике в данной организации больше всех. Формальная оценка сотрудников в современных корпорациях производится как минимум один раз в год: этот период считается достаточно продолжительным для того, чтобы сложилось четкое представление о сотруднике, и достаточно коротким для обеспечения «бесперебойности» поступления свежей информации о сотруднике, его достижениях. Однако если сотрудник только начал работать в данной должности или переведен на должность, подразумевающую большую ответственность, рекомендуется провести его аттестацию через 3—6 месяцев после вступления в должность. В некоторых современных корпорациях формальная оценка производится по прошествии определенного

времени с момента начала работы сотрудников, в других — по фиксированным дням в году.

Проведение оценочной работы должно являться естественной частью ежедневных взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Если руководитель вводит оценку работы в практику ежедневных отношений, регулярно обсуждает с сотрудником его успехи, то единственное, что он должен будет сделать в момент проведения аттестации — обобщить то, что обсуждалось на протяжении года. Тем не менее, регулярное проведение формальной оценки убеждает сотрудника в том, что его действия контролируются, оцениваются, что заставляет его работать эффективнее. Войдя в практику отношений, аттестация становится важным фактором, влияющим на мотивацию и мораль сотрудников.

Типичный процесс проведения аттестации в современных западных корпорациях состоит из двух частей: заполнения письменной аттестационной формы и проведения аттестационного интервью. Письменная аттестационная форма содержит список различных элементов, по которым производится оценка сотрудника. По каждому из элементов руководитель должен определить рейтинг сотрудника, иными словами, поставить ему оценку. Существует широкое многообразие аттестационных форм. Большинство из них содержат критерии качества работы, способностей и навыков, а также персональную характеристику. Приведем здесь список наиболее часто встречающихся элементов:

- объем выполняемой работы;
- качество работы;
- отсутствие на рабочем месте;
- целеустремленность;
- объем необходимого контроля для гарантии качественного выполнения задания;
- способность к кооперации с другими сотрудниками;

- знание своей области работы;
- аккуратность;
- гибкость;
- инициативность;
- способность работать с другими.

По каждому из таких факторов руководителю предоставляется список вариантов, отражающих степень квалификации подчиненного, то есть большинство таких форм аттестаций оформляется в виде тестового задания с вариантами ответов. Как правило, аттестация проводится по пятибалльной шкале. Несмотря на кажущуюся простоту заполнения аттестационной формы, существует ряд проблем, возникающих при применении этого метода на практике. Прежде всего, не все руководители, проводящие оценку сотрудников, придают одинаковое значение терминам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и так далее. Таким образом, выбор конкретной степени успеха сотрудника больше определяется особенностями восприятия руководителя, чем непосредственно качеством работы сотрудника. Другая проблема, возникающая на практике, состоит в том, что некоторые руководители чрезмерно лояльны к своим сотрудникам и ставят им только хорошие оценки, тогда как другие — чрезмерно требовательны. Оценка должна производиться на основании всей работы, выполненной сотрудником в течение оцениваемого периода времени. Нельзя производить аттестацию, основываясь только на одном задании, которое было выполнено сотрудником.

Вторая важная часть проведения формальной оценки — аттестационное интервью. Оно представляет собой обсуждение рейтинга по каждому из элементов, представленных в аттестационной форме, с сотрудником. К сожалению, многие руководители стесняются проводить интервью, поручая это дело специалистам по управлению персоналом. Однако без проведения аттестационного интервью эффективность проведения аттестации снижается. Обычно аттестационное интервью проводится вскоре после того, как заполнена аттестационная форма. Необходимо обеспечить конфи-

денциальность встречи с сотрудником, поскольку дискуссия часто включает обсуждение спорных вопросов и обмен мнениями. Нередко руководитель назначает дату и время за несколько дней до наступления, чтобы дать возможность сотруднику обдумать ситуацию и самому подготовиться к встрече. Интересным подходом, который стал чаще использоваться совсем недавно, является предоставление сотруднику англоязычной аттестационной формы с просьбой заполнить ее лично, оценив свою работу в течение года. Многие руководители обнаруживают, что сотрудники оказываются даже более критичными, чем они сами. К моменту завершения аттестационного интервью руководитель должен быть уверен, что сотрудник имеет четкое представление о качестве своей работы и областях, в которых необходимо его совершенствование.

В большинстве корпораций менеджеры практически всех уровней оценивают качество работы подотчетных им сотрудников. Такая оценка чрезвычайно важна для выбора методов управления компанией и способов поощрения сотрудников. Однако учитывая, что топ-менеджер является главным сотрудником компании, оценке именно его работы должно уделяться особое внимание. Так или иначе, подобная оценка осуществляется. Результат положительной оценки мы можем увидеть в различных рейтингах или объявлениях о присуждении наград и премий руководителям высшего звена управления. О получении отрицательной оценки можно узнать по спискам руководителей, уволенных из своих компаний.

В начале нового десятилетия общественность объясняет плохое качество управления ошибками в работе Совета директоров или учредителей компании. Поэтому контроль за работой топ-менеджеров, нанимаемых учредителями и директорами для управления компанией, становится значительно жестче. Исследование, проведенное в США²⁹, показало, что примерно

²⁹ Conger, Jay; Finegold, David; Lawler, Edward E III. CEO appraisals: Holding corporate leadership accountable. *Organizational Dynamics* v27, n1 (Summer 1998):6–20.

70% крупнейших американских компаний осуществляют формальную оценку своих топ-менеджеров, причем проводит ее, как правило, Совет директоров или учредители компании. В такой ситуации, когда топ-менеджер знает, что его действия будут оцениваться, а размер его вознаграждения жестко привязан к выполнению predetermined целей, он тщательно продумывает выбор методов управления, а директорам легче определить размер его вознаграждения.

Процесс постановки целей для топ-менеджера сближает его с Советом директоров. Он лучше понимает стратегические задачи компании, что положительно отражается на его работе. Обычно оценка осуществляется в три этапа: (1) определение целей и постановка конкретных задач в начале финансового года; (2) проверка выполнения в середине финансового года; (3) оценка окончательного результата в конце года. Основная работа проводится при разработке стратегических целей и постановке задач. Топ-менеджер работает вместе с директорами, разрабатывая годовой стратегический план и намечая кратко- и долгосрочные цели на новый год. После того, как цели определены, он преобразует их в свои персональные задачи, выполнением которых будет определяться качество его работы. После окончательной фиксации данных целей и задач директорами и учредителями, он приступает к их непосредственному осуществлению. Чрезвычайно важно, чтобы эти задачи четко совпадали с общей стратегией компании и подзадачами структурных единиц организации, поскольку в противном случае их полное осуществление окажется невозможным.

Следующим важным шагом в проведении оценки топ-менеджера является проверка качества выполнения намеченного им плана. На данном этапе директора могут вмешаться еще до того, как возникли какие-либо проблемы в управлении или убедиться, что все поставленные задачи выполнимы. В тех компаниях, в которых продукты и условия рынка изменяются до-

статочно быстро, такие промежуточные проверки нужно проводить чаще.

Последняя ступень проведения оценки топ-менеджера — в конце финансового года. На этой стадии проверяются достигнутые им результаты и определяется размер вознаграждения. Как правило, каждый из директоров представляет собственную оценку деятельности топ-менеджера, а он представляет отчет о самооценке. Существует несколько видов оценок. Наиболее точной из них является числовая оценка, когда каждый из директоров измеряет качество работы топ-менеджера в баллах. Вознаграждение менеджера, как правило, «привязывается» к среднему арифметическому полученных оценок.

В мировой практике различают два термина, называемые в связи со стимулированием и поощрением сотрудников. Это: *rewards* и *recognition*. Основное отличие между этими двумя понятиями состоит в том, что первое — материальное стимулирование в виде премии, бонуса и т.д., а второе — нематериальное поощрение, представляющее собой индивидуальную награду, персональное выражение благодарности и т.д. В бывшем СССР нематериальные поощрения были развиты до небывалых высот. Существовало множество их видов, начиная с обычных грамот и заканчивая занесением благодарности по партийной линии в личное дело работника предприятия. С коммерциализацией России такого рода поощрения отошли на второй план, уступив место материальным стимулам. В международной практике, однако, они по-прежнему имеют такое же важное значение, как и материальные блага.

Примером компании, грамотно использующей подход к управлению стимулами в работе с персоналом является корпорация *Теннант* (один из мировых лидеров в производстве индустриального оборудования, насчитывающий около 1700 сотрудников). Корпорация разработала список характеристик программы стимулирования, основываясь на исследованиях в

области управления персоналом и собственном опыте и целях. Приведем здесь некоторые из них.

— Программа постоянна — проводится каждый раз одинаково.

— Она влечет определенные издержки.

— Стимулирование должно быть частым.

— Руководитель, проводящий стимулирование сотрудников, использует индивидуальный подход при общении с каждым из них.

— Одобрение должно исходить от сотрудников, находящихся в частом контакте с человеком, и руководителей.

— Цель состоит в том, чтобы простимулировать наибольшее возможное число сотрудников.

— Используются публичные награждения.

— Делается акцент на специфических аспектах работы, которые были важны для корпорации.

— Необходима фиксация причины награждения.

— Между действием и поощрением не должно быть значительного временного интервала.

Далее, корпорация выделяет три вида поощрения, основанных на временном базисе: формальное, неформальное и каждодневное. К формальным наградам относятся такие, как «сотрудник месяца», «сотрудник года» и т.д., которые вручаются на ежемесячных и ежегодных собраниях персонала. Этот вид стимулирования является основным практически во всех крупных компаниях. Неформальное стимулирование групп и отдельных сотрудников является более частым, чем формальное, но более редким, чем каждодневное. В соответствии с корпоративной культурой, оно зависит от:

— количества усилий, которое группа инвестировала в данный проект помимо своих основных обязанностей;

— количества времени, требуемого для выполнения поставленной задачи;

— важности выполненного задания для всей организации;

— способности группы ставить и выполнять поставленные цели.

Само поощрение обычно принимает одну из следующих форм:

— коктейль или праздничный вечер;

— поездки в другие компании с целью обмена опытом;

— мелкие подарки.

Руководители решают, какой вид поощрения выбрать. У каждого из руководителей существует определенный бюджет на каждого из сотрудников, в пределах которого руководитель имеет право поощрять своих подчиненных. Что касается каждодневного поощрения за хорошо выполненную работу, то оно может быть как устным, так и письменным. Кроме того, оно может осуществляться любым из сотрудников и не является строгим элементом управления. В современных корпорациях оно, как правило, осуществляется путем отправки сообщений по электронной почте или в процессе индивидуального общения.

Поощрение и другие элементы являются необходимыми в работе с персоналом. Многие современные компании добавляют еще один элемент к этому длинному списку — получение удовольствия от работы. Чтобы создать атмосферу, способствующую этому, корпорация *Ben & Jerry (Ben & Jerry Homemade, Inc.* была основана в 1978 году в штате Вермонт, США. Основные направления деятельности — производство и продажа низкокалорийных молочных продуктов через обширную сеть магазинов. Корпорация насчитывает более 700 сотрудников,) разработала собственную стратегию. Был создан специальный комитет, занимающийся подготовкой и проведением развлекательных мероприятий. Среди них — организация стенгазеты с детскими фотографиями сотрудников, различные карнавалы, вечеринки, состязания, различные турниры. Все это способствует сплочению коллектива и позволяет поближе познакомиться всем сотрудникам организации.

Можно высказать следующие соображения о мотивации. Российскому менеджеру следует:

1. Изучить ожидания сотрудников. Это необходимо потому, что разрабатывать эффективные программы реально только в случае, если они основаны на нуждах и стремлениях всех сотрудников.

2. Вовлечь персонал в разработку и совершенствование программ компенсации и стимулирования. Этот процесс может включать:

- участие в опросах;
- разработку новых и совершенствование старых видов стимулирования;
- управление программами стимулирования;
- представление других сотрудников к награждению.

3. Необходимо фокусирование на достижении коллективных задач. Это один из важнейших моментов: полагаясь на индивидуальное поощрение и одновременно стимулируя коллективную работу, возникает конфликт целей, которого нужно стараться избегать.

4. Создать условия, при которых формальное поощрение будет связано с измеримыми результатами труда, а не с качественной его оценкой.

VIII. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Любое коммерческое предприятие, каждая организация является сложным организмом, основой жизненного потенциала которого — организационная (или корпоративная) культура: то, ради чего люди стали членами этой организации; то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и очень многое из того, что принято относить к ценностям и нормам. Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе.

Носителями корпоративной культуры выступают люди. Но в организациях с устоявшейся культурой она как бы отходит от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей мощное воздействие на ее участников, трансформирующей их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые и составляют ее основу. Именно поэтому культура предприятия, столь активно воздействующая на его внутренние коммуникационные связи, на формирование добротного психологического климата в коллективе, ориентирующая всех его членов на общие ценности и идеалы, единые подходы к общим проблемам, сплачивает всех сотрудников, для которых работа именно в данном коллективе сама по себе становится огромной ценностью и важным стимулом совершенствования труда.

Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни предприятия. Поэтому она обязана быть

предметом самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только призван соответствовать корпоративной культуре, он сильно зависит от нее, но и должен, в свою очередь, оказывать активное влияние на формирование и развитие самой корпоративной культуры. Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, воздействовать на ее формирование и добиваться изменений в лучшую сторону.

Культура организации — сложная композиция разных предположений и предпосылок (причем часто даже не поддающихся формулированию), бездоказательно, априорно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Нередко корпоративная культура трактуется, как принимаемые основной частью коллектива, организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия внутри организации и за ее пределами.

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента.

Первое — это *базовые предположения*, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.).

Второе — это *ценности* (или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других — все наоборот. Однако принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третье — это «*символика*», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Некоторые фирмы имеют специальные доку-

менты, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. В результате этого последние оказывают иногда больше влияния на людей, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Понятие культуры фирмы включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о фирме, ее общественный авторитет. Если предприниматель, менеджер хочет, чтобы его фирма на рынке преуспевала, необходимо постоянно заботиться о ее имидже, о том, как партнеры, покупатели, все общество ее воспринимают. Репутация фирмы — сложное понятие, вмещающее, в частности, в себя весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Но, естественно, на этом процесс формирования хорошей репутации не завершается. Очень важно сохранить хорошее отношение к фирме клиентов. По оценке специалистов, удержать старых клиентов в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Поэтому вся фирма должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях целесообразно затратить немало денег, времени, сил на формирование культуры фирмы, соответствующую подготовку ее работников. Бессмысленно вкладывать огромные средства в службу сбыта или пышную рекламную кампанию, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из сбытового отдела, грубая секретарша или вспыльчивый руководитель. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию фирмы, поэтому столь необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Хорошую репутацию приобрести достаточно трудно, на это уходят годы, утратить же ее можно мгновенно, зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, кото-

рого ждут, проявив невоспитанность в любой форме. Для репутации важно все: и культура речи, и манеры, и одежда, и интерьер офиса. Российским предпринимателям сейчас очень нелегко. С одной стороны, правительство проводит жесткую налоговую политику и ослабления налогового пресса ожидать не приходится. С другой стороны, на деловых людей, их компании и фирмы навалилась организованная преступность. Репутация для предприятия — это не только престиж, но и залог выживания. Чтобы иметь свою рыночную нишу, важно выпускать продукцию, превосходящую по своим достоинствам изделия конкурентов. Примеры такого рода в России множатся.

Специализация петербургской фирмы «Стиль» — поставка потребителям шпона ценных пород дерева: ясеня, дуба, ореха, бука. До недавнего времени мебельщики России испытывали острый дефицит в материалах для отделки. Приходилось покупать шпон в Финляндии, Швеции и в других странах. Теперь все отечественные мебельщики приобретают этот материал в акционерном обществе «Стиль», потому что он ничем не уступает мировым стандартам, зато существенно дешевле импортного. Здесь стремятся возродить истинно русский стиль работы, стиль высокой ответственности и надежности. Фирма вкладывает свои капиталы не только в развитие своего производства, но и в расширение сети мебельных магазинов Санкт-Петербурга, строительство жилья, капитальный ремонт жилищного фонда города. Работники фирмы высоко ценят общественное мнение о фирме, гордятся тем, что в ее отличной репутации есть и их заслуга и поэтому из нее почти никто не увольняется. Насколько фирменная культура будет служить стимулом к работе именно в этой фирме зависит во многом от руководителей организации, их отношения к корпоративным ценностям.

В нашей стране в настоящее время идет активный процесс становления нового предпринимательского слоя. На смену прежним партийно-хозяйственным

руководителям пришли новые люди, свободные от авторитета традиций и лишённые инерции мышления. Именно они и стали реализовывать возникшие в ходе перестройки новые возможности в сфере экономики. Социальный портрет российского предпринимателя противоречив, многолик, сложен и неоднозначен. Этот новый класс сформировался из разных социальных слоев: из предпринимателей прошлых лет, в большинстве своем функционировавших в теневых структурах; из представителей номенклатуры, прошедших социальную конверсию и нашедших свое место в новом экономическом пространстве; из производственников и творческой интеллигенции, которым уже за 30 и которые отчаялись занять достойное положение в своей профессии; из молодых людей, еще не успевших приобрести профессию, но уже постигших первые азы бизнеса.

Почти все эти «новые русские» пока совершенно не представляют себе культуры бизнеса. Многие новоявленные бизнесмены больше заботятся о своих карманах, чем о репутации. Отсюда нередки случаи недобросовестного исполнения обязательств, пренебрежения интересами партнера, а то и откровенное стремление его обмануть.

В России, в русской культуре традиции частного предпринимательства формировались и развивались в течение многих веков и были прерваны лишь посленэповской политикой советской власти. Сейчас нередко дискутируется вопрос о том, способны ли современные российские бизнесмены продолжить прерванную линию развития или же они целиком строят свою деятельность в соответствии с новейшими западными (прежде всего американскими) принципами ведения бизнеса. Могут ли и в какой степени «новые русские» воспринять ценностные ориентации и культурно-этические традиции своих дореволюционных предшественников? Какое место занимали предпринимательские ориентации в общей системе российской культуры и каковы перспективы формирования националь-

ных ориентаций у российского бизнеса, приобретения им «российского лица» вместо «вестернизированного имиджа», столь назойливо предлагающего себя со всех сторон? Если ответим на такие вопросы, это поможет понять сильные и слабые стороны современного российского предпринимательства, оценить перспективы его культурно-этического и социального развития.

Некоторые исследователи стремятся обосновать самобытный «русский путь» развития хозяйства, ориентированный на гармонию интересов индивида и общества, разумный достаток и противоположность безудержной жажде обогащения и агрессивному индивидуализму «западного пути». При анализе традиционной российской хозяйственной культуры они делают упор, прежде всего, на ценности справедливости, моральных стимулов к труду, бескорыстия и взаимопомощи, а также на идеологию нестяжательства, презрения к богатству.

В дореволюционной российской культуре индивидуализм и практицизм играли весьма заметную роль. Стремление к обогащению выступало существенным мотивом предпринимательской и хозяйственной деятельности для любого российского хозяина. Отношение к индивидуализму и утилитаризму в их крайне уродливых и преступных проявлениях было критическим. Но к нормальной предпринимательской активности резко негативного отношения не было. Общество испытывало естественное уважение к инициативе, деловой сметке и справедливой расчетливости, выражало восхищение отлаженным хозяйственным механизмом и приносимым им изобилием.

Бурное развитие предпринимательства в пореформенной России быстро меняло социальную структуру и культуру общества: купечество, а вместе с ним его ценностные ориентации начали восхождение на высокие уровни общественной значимости и престижа. Для того, чтобы завоевать признание в российском обществе, буржуазии оказалось недостаточно одного богатства и влияния. Облик «образцового хозяина» нуждался

еще в каких-то дополнительных чертах. Русская культура была далека от культа богатства и «сильной личности». Подобные установки занимали подчиненное место в общей системе русской культуры и нуждались в оправдании, подкреплении с помощью других ценностей, имеющих более высокий статус. Духовные начала высшего уровня в традиционной русской культуре были связаны с православием.

Недостаток повседневной бытовой культуры, ее периферийное положение в системе социально значимых ценностей в дореволюционной России усугубились в период социалистического строительства. В настоящее время разрыв между утилитаризмом, жадной обогащения и повседневной трудовой деятельностью еще больше углубился. «Новые русские» — это, прежде всего, коммерсанты и финансисты, а не производители.

Когда сейчас говорят об этических традициях российского предпринимательства, часто имеют в виду свойственную ему традицию благотворительности и меценатства. Помимо изначальных христианских установок на благотворительность как религиозный долг помощи ближнему и проявление любви к нему, у российских предпринимателей есть и социально-культурные корни. Периферийное место хозяйственного успеха в системе ценностей заставляло желающих увековечить свое имя и заслужить уважение и признательность современников и потомков, стремиться проявить себя в других, более престижных сферах деятельности. Для российского общества такими сферами были защита отечества, отсюда охотные и значительные пожертвования на оборону в периоды войн, а также духовная и интеллектуальная сферы, к которым так стремились приобщиться преуспевающие предприниматели с помощью активной меценатской деятельности, пожертвований на университеты, картинные галереи, музеи, архивы, научные издания.

Подлинная социальная ответственность предпринимателей состоит не в обильных пожертвованиях на

просвещение народа, а в такой организации дела, которая обеспечивала бы трудящимся устойчивое имущественное положение, социальную защиту, возможности для образования и духовного роста, эффективные стимулы совершенствования труда.

Сейчас можно часто услышать призывы к новым российским предпринимателям следовать традициям своих дореволюционных предшественников и больше жертвовать на благотворительные и общественные нужды, спонсировать приюты, бесплатные столовые для неимущих, а также разного рода просветительные и культурные учреждения и мероприятия — от православных гимназий до фестивалей рок-музыки. С другой стороны, сами новые предприниматели начинают ощущать потребность в общественном признании, в нравственной легитимизации своей деятельности. Они постепенно осознают, что благожелательное отношение общественности для их деятельности необходимо.

Подлинная социальная ответственность свободного предпринимательства состоит в том, чтобы своей деятельностью не способствовать обострению социальных противоречий, не усиливать такие неизбежные негативные последствия рыночной экономики, как нарастание безработицы и бедности, дискриминации в сфере занятости и оплаты труда, загрязнение окружающей среды. На Западе понятие «этика бизнеса» давно включает в себя в полном объеме взаимоотношения бизнеса и общества. Сюда входит, прежде всего, проведение социально ответственной и нравственной политики в области инвестиций и занятости, производства и охраны окружающей среды и, безусловно, менеджмента и маркетинга. Именно в этих областях новое российское предпринимательство пока мало себя проявило, но именно в таком направлении должна развиваться его социальная деятельность.

Самобытный облик российского предпринимательства пока проглядывает в поверхностных и достаточно редких внешних атрибутах: в стилизации вывесок и реклам под славянскую вязь, в использовании тради-

ционной символики в названиях и девизах фирм «Русская торговля», «Русская недвижимость». Китай-город, который раньше составлял центр экономической жизни Москвы, вновь оживился, наполнился магазинами и магазинчиками, уличными торговцами и мелкими закусочными, запестрел вывесками и яркими витринами.

Объяснить изменение российской жизни можно тем, что на современном этапе деловые отношения стали уже элементом мировой, общечеловеческой культуры, здесь уже существует некий «общечеловеческий» стандарт. Однако опыт Японии, Индии и других стран говорит о том, что можно успешно интегрироваться в мировую экономику, не теряя при этом национальной и цивилизованной специфики. «Русский» облик постсоветского предпринимательства должен быть связан с развитием отечественного производства.

Идеологическое оформление развития нового российского предпринимательства связано сейчас, в первую очередь, с настойчивыми попытками утвердить в общественном сознании ценности индивидуализма и потребительства. Однако представляется, что не отсутствие подобных установок задерживает развитие личной деловой инициативы в современной России, — они-то как раз проявляются в нашем обществе в избытке, — а во-первых, недостаточное развитие культуры повседневного труда, во-вторых, нарушение структурной целостности российской культуры.

Успешное развитие современной России требует, прежде всего, четкого усвоения общественным сознанием того общеизвестного факта, что рыночное общество — это не общество, где все торгуют, а общество, где все работают. Базовыми ценностями в нем являются повседневное трудолюбие и добросовестность, честность и выполнение долга, а вовсе не обогащение любым путем по праву сильного.

Социальные потрясения, пережитые Россией в XX веке, привели к дезориентации общественного сознания

ния. В создавшихся условиях формирование нового слоя предпринимателей — производителей, тружеников — зависит от того, какое место в духовной системе нового общества займет тот блок ориентаций, который определяет мотивации хозяйственной деятельности.

Здесь необходимо учесть опыт развитого рыночного предпринимательства. Рынок можно понимать как средство достижения экономической эффективности. Однако в западной цивилизованной структуре рынок — форма творческой самоорганизации личности в материальной сфере, то есть гарантия независимого существования. Философия рынка — это философия свободы. Видимо, именно такие ориентиры развития бизнеса постепенно начнут преобладать.

Можно сослаться на известные принципы ведения дела в России, выработанные еще в 1912 году и неуклонно ранее соблюдаемые большинством российских предпринимателей. Среди них:

— Уважай власть. Власть — необходимое условие эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка на узаконенных эшелонах власти.

— Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель обязан быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

— Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

— Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу

для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

— Будь верен слову. Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе. Слово делового человека должно цениться неизмеримо выше казенной бумаги с печатью.

— Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй, сообразуясь со своими средствами.

— Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Можно проследить четкую закономерность: чем выше образовательный и культурный уровень народа, чем выше поднимается по пути цивилизованной экономики то или иное общество, тем меньше в нем элементов недобросовестности, нечестности в отношениях между людьми. Чем богаче страна, тем постыднее и безнравственнее становятся понятия типа «украсть», «обмануть». Нынешний всплеск экономических нечистоплотностей и обманов в России объясняется, прежде всего, условиями, сложившимися в стране: противоречивостью и явной недостаточностью законодательной базы, потерей властными структурами многих рычагов управления, задержками в платежах и выплате зарплаты и т.д. А еще — незнанием истинной культуры рыночных отношений, законов цивилизованного рынка.

В зарубежных деловых кругах полагают, что российский стиль делового поведения отличается необязательностью и неаккуратностью, отсутствием привычки держать слово, вечным стремлением что-то выклянчить лично для себя у иностранных партнеров. Даже лучшие представители нашего нарождающегося делового мира часто оказываются в проигрыше при контактах с потенциальными зарубежными партнера-

ми, потому что просто-напросто не умеют себя вести. В прежние времена иностранные предприниматели закрывали глаза на неотесанность своих советских партнеров, поскольку те выступали не сами по себе, а в качестве полномочных представителей державы, гарантировавшей выполнение даже самых невыгодных контрактов. Ныне же наши бизнесмены, как правило, представляют собственные предприятия и компании, а от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже неплохо задуманного начинания. За рубежом ценят проверенных годами деловых партнеров, а к новичкам подходят очень осторожно. У деловых людей существует строгое понятие обязательности.

Если кто-то нарушил условия договора, никто больше не будет вести с ним дело. В этом направлении начинают продвигаться и наиболее дальновидные представители бизнеса России.

Только тот предприниматель, в котором столь сильно стремление к реализации своих творческих способностей, кто постоянно изучает запросы людей, стремится завоевать их доверие высоким качеством товара и обслуживания, кто совестлив и порядочен, показывает личный пример непрерывного духовного и профессионального совершенствования и деловой порядочности — только подобный человек способен стать истинным бизнесменом, принести пользу себе, людям и своей стране.

Среди основных компонентов репутации фирмы — ее наименование. Многие отечественные предприниматели считают, что название — это неважно. В ходу достаточно широкий «ассортимент» длинных, бесцветных, неуклюжих, неточных, труднопроизносимых, а порой просто нелепых названий. А между прочим за рубежом учредители обычно объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название.

Для имиджа фирмы немалое значение имеет обстановка и внешний вид офиса. Если он производит

благоприятное впечатление, половина успеха фирме обеспечена.

Для имиджа фирмы особое значение имеет характер и уровень связей с общественностью. «Паблик рилейшнз» — это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности. Применительно к современным условиям, «паблик рилейшнз» может рассматриваться как искусство и наука создания в обществе делового имиджа (образа) фирмы на основе достаточной, правдивой и оперативной информации. При этом имеются в виду методы формирования имиджа и делового человека — менеджера, и организации (фирмы). «Паблик рилейшнз» включает в себя следующие основные направления: общественное мнение; общественные отношения; отношения с государственными органами; отношения с поставщиками; отношения с потребителями; исследования и статистика; взаимодействие со средствами массовой информации.

Многие российские фирмы и компании уже сегодня имеют хорошо налаженные службы по связям с прессой, однако нередко упускают другие важные направления работы в этой области. Наилучших результатов, как правило, добиваются те компании, в которых план работы по «паблик рилейшнз» тщательно разработан, обеспечивает взаимоувязку всех его основных направлений и неуклонно выполняется. В основе «паблик рилейшнз» лежит организация общения на всех уровнях — от правительственного до потребительского. Можно рекомендовать следующие правила эффективного общения.

- Всегда настаивайте на полной информации.
- Любое сообщение должно быть простым и понятным.
- Не преувеличивайте, не набивайте цену.
- На забывайте, что половина вашей аудитории — женщины.
- Делайте общение увлекательным, не допускайте излишней скуки, обыденности.

— Следите за формой общения, оно не должно быть слишком вычурным или экстравагантным.

— Не жалейте времени на выяснение общественного мнения.

— Непрерывность общения и выяснения общественного мнения жизненно необходимы.

— Старайтесь быть убедительным и конкретным на каждом этапе общения.

От человека, занимающегося деятельностью в области «паблик рилейшнз», требуется, кроме знаний профессиональных, представлять собой целостную личность, обладать трезвостью суждений, хорошими организаторскими способностями, умением управлять и, самое главное, быть контактной, сильной личностью и прирожденным лидером.

В зарубежной и уже в российской практике не существует обычно сомнений в обязательности формирования имиджа фирмы, который выступает как составная часть всей культуры деловых отношений. Без достойного имиджа сегодня наивно рассчитывать на серьезный успех в бизнесе, высокую репутацию в самых различных кругах общества. В понятие имидж фирмы входят система отношений между сотрудниками данной фирмы с ее клиентами, фирменный стиль одежды, эргономика и дизайн офиса. Эти особенности фирмы должны внушать клиентам и деловым партнерам представление о надежности, солидности фирмы, готовности ее сотрудников идти навстречу пожеланиям клиентов. Эргономика офисов (обустройство техническими средствами автоматизации управленческого труда) и их дизайн (внешнее оформление) — весьма актуальная для нашей страны проблема.

В создании фирменного стиля нет мелочей. Важно, чтобы все способствовало формированию того образа, который желательно создать для фирмы. Формирование имиджа — длительная и дорогостоящая процедура. Она требует крупных затрат времени, денег и собственных усилий. Имидж фирмы должен ассоциироваться с успехом ее в бизнесе. Успех — достижение поставленных перед фирмой целей при ми-

нимальных потерях материальных, социальных и психических ресурсов. Стремление к успеху складывается из следующих компонентов: готовности нести ответственность за свои решения, умения поставить цель и достичь ее собственными силами; склонности к умеренному риску, ставки на собственные знания и умения, а не на случайность; умения за каждым решением видеть реальный конкретный результат.

Наличие этих компонентов у человека говорит о его склонности к предпринимательству, хотя внутреннее стремление к успеху и предрасположенность к успешному действию не является основной чертой только бизнесменов. В результате прогресса предпринимательской деятельности в обществе появляются новые организационные структуры, растет экономическое благосостояние, повышается трудовая занятость. Условия экономической свободы способствуют раскрытию личных потенциалов людей. При этом не только сохраняются существующие материальные блага, но и создаются новые.

Успех рыночной деятельности фирмы, следовательно, определяется ее способностью сформировать свою культуру. Этому может помочь строгое соблюдение следующих принципов:

- убежденность в правильности действий, ведущая к установлению определенных целей в рамках данного подхода;

- разделение всеми работниками общих этических ценностей;

- политика обеспечения занятости;

- повышение разнообразия и творческого характера работы;

- разнообразное и последовательное стимулирование;

- развитие карьеры в соответствии с возможностями и потребностями фирмы;

- личное участие сотрудника в принятии решений;

- развитие фирменной культуры.

Следовательно, важная составляющая успеха корпорации — характер общения людей, уважение к каждой личности, единый статус всех работников; отбор в фирму специалистов высочайшего класса; делегирование ответственности на самые низшие уровни.

Можно считать, что содержание деятельности каждой компании определяют следующие моменты: прибыль, люди (мораль), товары или услуги, гордость (престиж). Прибыль — основная цель бизнеса. Каждая компания должна обогащать тех, кто в ней работает, а люди получать удовлетворение от своего дела. Продукция или услуги компании призваны отличаться высоким качеством. Кроме того, у компании имеется этическое обязательство быть полезной обществу, содействовать его обогащению и процветанию. Многие российские бизнесмены еще далеки от следования этим принципам деловой жизни в цивилизованном мире. Финансовые махинации, невыполнение ранее заключенных договорных обязательств при обнаружении более выгодного партнера — это и многие другие махинации вносят значительную долю скепсиса при взгляде на развитие бизнеса в России. Российская предпринимательская реальность пока еще не стала настолько требовательной к бизнесменам, руководителям, чтобы те серьезно стали задумываться над необходимостью формирования корпоративной культуры.

Нельзя в то же время не отметить, что наиболее предусмотрительные менеджеры стали в последнее время активно развивать связи с общественностью, что свидетельствует о появлении осознания того факта, что внешняя среда способна тормозить процветание дела, а может и вообще его разрушить. Однако почти никто из менеджеров крупных российских фирм не задумывается о всей опасности разлагающих процессов изнутри.

Чтобы правильно оценить подлинное отношение российских менеджеров к сущности и значению корпоративной культуры, можно привести данные социологического исследования, проведенного по данной проблематике. Оно показало, что набрать персонал, обучить его, рассадить по местам и исправно платить

зарплату, чтобы люди столь же исправно работали — такой видится, на первый взгляд, задача руководителя российской фирмы. Шансов, что такой механизм будет работать, примерно половина. Любую компанию можно сравнить с подводной лодкой или космическим кораблем: люди работают на внешний мир, однако отношения между ними замкнуты вовнутрь. Это создает психологические проблемы, требующие от руководителя специфических лидерских и человеческих качеств.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа — от нее во многом зависит безопасность компаний. Как выразился один из управляющих, «люди, болеющие за фирму, не нанесут ей вреда». С уходом человека происходит утечка коммерческой информации, бывают случаи, когда люди пытаются важные сведения продать.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми. В компании «Юниконс», например, запрещено приходить в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специальных местах. Неписанные правила касаются стиля общения — в фирме со всеми принято здороваться. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расставаться. Создать корпоративную культуру директивно нельзя — все несогласные уйдут. По мнению А. Вульфо́ва, менеджера S.I.Realty, «человек должен гордиться тем, что работает именно в этой компании».

Корпоративная культура определяет, какое поведение является ценным для организации и какое таковым не является. Это не обязательно диктуется регламентами или должностными инструкциями. Сотрудники могут привнести в организацию ценности, которые не являются таковыми для ее руководства, и если этих сотрудников наберется достаточно, чтобы составить «доминантную группу», то руководство может потерять контроль над развитием корпоративной культуры.

Судя по результатам исследований, проблема «лидерства» (передача руководителями целей и культуры организации своим подчиненным, и соответственно уважение последних к руководителям за их знания, готовность выполнять их решения) решается в успешно функционирующих на рынке организациях легче всего. Наоборот, в фирмах, не отнесенных к успешным, авторитет руководителей — самое слабое место.

Не интересуясь личностью подчиненного, руководитель способен не заметить и не поощрить вовремя его профессионального роста, повышения качества работы, то есть того, что должно его интересовать в первую очередь. Что же касается целей организации, то если они и достигаются, подчиненные не получают за это должного вознаграждения и не связывают это ни со своими личными целями, ни с решениями руководства.

В одной обследованной фирме, в целом с очень высокой корпоративной культурой, наоборот, структура ценится сотрудниками меньше всего. По словам руководителя данной фирмы, он не уверен, что «четкая структура сейчас нужна». В частности, он говорит: «Если спросить каждого человека, то он знает, чем он занимается, но при этом совершенно необязательно, чтобы он принадлежал к какому-нибудь отделу». То есть, руководитель успешно «вложил» в головы подчиненных свое отношение к структуре организации в данный момент. Но, по словам того же руководителя, в настоящее время реализуется долгосрочная стратегия утверждения компании на рынке. В связи с этим, в частности, на первом этапе, в стадии роста зарплаты сотрудников были небольшими. Теперь, когда с этим все в порядке и наступил второй этап, «люди считают, что по мере того, как мы будем продвигаться дальше на рынок, параллельно с этим придут новые люди, возникнут новые структуры, а у них появятся новые возможности». Однако, как показал опрос сотрудников, на самом деле они не очень убеждены, что такие вопросы, как величина зарплаты или их карьера на фирме, связаны с тактикой и стратегией руководства.

Постановка проблемы «культура фирмы (корпоративная культура)» сегодня в России становится актуальной прежде всего для крупных компаний. Там, где ни один, ни десять человек не в состоянии лично контролировать деятельность всего коллектива, нужны свои четко формализованные моральные и ценностные устои, необходимые для успешной деятельности предприятия. Фирма навязывает свои правила и нормы поведения каждому новому сотруднику и контролирует процесс сращивания человека с фирмой.

Корпоративная культура — целостная система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации. Успехи японских, американских и других компаний в решении задач повышения производительности и качества труда, в развитии передовой технологии и освоении новых видов продукции, укреплении производственной и трудовой дисциплины во многом обеспечиваются эффективным механизмом управления человеческими ресурсами. «Привести лошадь к водопою может и один человек, но даже десять не в состоянии заставить ее пить, если она этого не хочет». В этой пословице отражено отношение современных руководителей предприятий к их человеческим ресурсам. Предприятия подбирают работников, ориентируясь на реальный потенциал их интеллектуальной и духовной энергии, от которого и зависит их способность к творческому труду. Но различные уровни человеческой энергии требуют разных условий для своего проявления и активизации. Основные из них — уровень принуждения, степень свободы. Чем выше уровень используемой человеческой энергии, тем обширнее должны быть границы свободы действий. Принуждение заменяется побуждением. Человек должен сам желать делать то, что необходимо фирме, без указаний руководства. Он сам обязан определять, что нужно делать для блага фирмы без специальных указаний «сверху».

Цель корпоративной культуры — обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами в целях

обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента, к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом, постоянному совершенствованию системы стимулов.

Интересен вопрос, насколько должен ассоциировать каждый сотрудник свои личные интересы с интересами фирмы. В небольших фирмах, которые нередко являются семейными, полусемейными или многосемейными предприятиями, отлично обычно действуют родственные стимулы, а авторитет руководителя незыблем. Здесь срабатывают обычаи и традиции, а не особая корпоративная культура. Иначе обстоит дело в ситуации, когда руководство обезличено, а соседей по работе столько, что и по именам не всех знаешь. Естественно, что за использование высококлассного специалиста приходится немало платить. Это ныне аксиома. Но возникает проблема, как заставить его работать на пределе своих возможностей, а не просто выполнять служебные инструкции. Современное общество характерно тем, что человек все больше начинает ценить духовную сторону жизни. Поэтому все более изощренные побудительные мотивы необходимы для стимулирования творческого отношения к труду.

Культура фирмы ориентирует сотрудников на долгосрочные цели. Основные рычаги — продвижение кадров в рамках компании, делегирование полномочий и ответственности, поощрение «чемпионов идей» и многие другие. Новизна современных подходов — в организации комплексного использования всего арсенала идеологического воздействия на персонал. Характерно активное привнесение во внутрифирменную практику пропагандистских установок, морально-этических ценностей и жизненных ориентиров для работников. Как известно, это наиболее эффективно при продолжительном воздействии и тогда, когда обеспечена благоприятная обстановка для восприятия корпоративных ценностей. Это и формирует корпоративная культура, возвращается руководством компании.

Менеджмент концентрирует свои действия на развитие чувства общности, причастности к совместному делу, последовательно создает такой образ компании, который необходим ее руководителям. Управление этим процессом базируется на четко сформулированных целях компании, ее фундаментальных принципах, на стратегических программах развития.

Известно, что существуют две основные системы управления:

- формальная и неформальная. Первой свойственна строгая иерархичность;

- связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр;

- применяются жесткие должностные инструкции; подчиненным даются четко конкретизированные задания;

- всемерно поощряется исполнительность: главное для исполнителя — сделать так, как приказано. Вторая система не запрещает действовать, прыгая через ступеньки служебной лестницы;

- дается простор горизонтальным связям;

- от людей ждут, что они сформулируют свою деятельность сами, невзирая на инструкции; подчиненному ставят общие задачи и предоставляют право самому определить, как он их будет решать;

- всемерно поощряется инициатива, творческий подход к делу;

- главное для работника — решить проблему оптимальным для компании образом, обеспечить максимальный результат. Исполнитель активно участвует в постановке задачи, которую ему предстоит решать.

Если формальная система опирается на организационную структуру предприятия, то неформальная — на его микрокультуру. В неформальной системе имеется сопротивление людей системе, но это сопротивление культуре, а не структуре. Вживаясь в формальную систему, человек подчиняется структуре, а приобщаясь к неформальной системе, он приобщается к культуре. Если формальную структуру разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей, то не-

формальную систему создают и совершенствуют сами люди.

Культуру предприятия не следует понимать как нечто монолитное, неизменное. В каждой крупной организации имеет место целая совокупность правил игры, норм, принципов, определенных понятий и подходов к самим себе и другим, установленных и скрытых распорядках. Носителями этих субкультур выступают личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом, как правило, повторяют структуру самого предприятия: развитие управления, отделы предприятия имеют собственные субкультуры. При этом постоянно развиваются новые нормы и образы поведения, которые ранее никем не приносились в организацию, возникают элементы новой культуры.

На любом предприятии всегда имеется некоторое число определенных ценностей, которые признаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей обычно характерны гордость и стиль. Во многих случаях основные ценности представляют программу того, чего желают достичь, с одной стороны, во внешней сфере, то есть, например, на рынке, в обществе. С другой стороны, эти ценности затрагивают проблему взаимоотношений, желательных внутри самой организации.

Культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственное предприятие, свой коллектив, ощущение того, что на основе стиля общения все находятся на высоком уровне. Естественно желание быть первым, лучшим в определенной области, в определенной сфере, в конкретной рыночной нише, желание расширить и удержать уже достигнутые рубежи. Ничто, как известно, не делает достижение столь успешным, как сам успех. Очень многое зависит от мелочей. В компании «Даймлер-Бенц» главный девиз мог бы быть: «Лучший или никакой», поскольку качество и сервис являются ее неотъемлемыми основными ценностями. Отсюда для работников компании характерна одержимость качеством и сервисом.

Но подобный подход полностью отвечает основной человеческой потребности — желанию выделиться среди других, быть на своем месте в понимании собственном и окружающих. Место наверху доставляет неизмеримо больше удовлетворения, чем место в середине. Это естественное стремление максимально используется при формировании культуры фирмы. Очень важен и принципиальный подход к ней руководства.

Предприятия с сильной и самоосознанной культурой тем не менее подвержены опасности. Стабильный, постоянно поддерживаемый успех в бизнесе порой приводит к успокоенности, нежеланию что-то менять, развиваются самодовольство и глухота в отношении критики извне.

Принципы корпоративной культуры предполагают равенство всех и восприятие единых ценностей всеми. У нас этого часто не происходит. Почему принципы корпоративной культуры, нацеленной на использование творческого потенциала работников, не работают в России? Во многом это наследие недавнего прошлого. Принцип: «Инициатива наказуема» — пока прочно сидит в сознании большинства россиян. Воспитанное ранее отсутствие привычки думать является следствием привычки получать указания. Характерна, далее, низкая компетентность многих. Нельзя, например, говорить о делегировании полномочий, если конкретный работник не может сам найти пути решения поставленной перед ним задачи. Не менее важно и то, что при предоставлении полной инициативы, свободы профессионалу, чтобы он работал с настоящей самоотдачей, нужно достойно платить. Этого пока, как правило, нет. Тем не менее формирование или привнесение корпоративной культуры, приводящее к благоприятному психологическому климату в коллективе, становится в современных условиях глобальным стратегическим ресурсом компании.

Можно предложить некоторые рекомендации, учет которых может помочь формировать такое многогранное понятие, как корпоративная культура:

— выработайте привычку: все, с чем сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы для вашего дела, но в то же время учитывать и интересы партнера;

— всегда выполняйте обещания в срок. Если не смогли это сделать, не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово;

— будьте внимательны и объективны к предложениям, не представляющим для фирмы интерес, отклоняйте их тактично и вежливо;

— будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенным;

— ничто так не компрометирует предпринимателя, как его даже минутная растерянность;

— не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда оптимальны, есть ведь и иные мнения и позиции, может быть отнюдь не худшие;

— не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя или промаха;

— в общении с людьми научитесь понимать не только то, что сказано, но и то, что не высказано;

— руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;

— будьте терпимы к недостаткам людей (если эти недостатки не мешают непосредственно вашему бизнесу);

— помните, что человека можно оскорбить не только словом — поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;

— избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении, в этом явно видны переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим;

— никогда не упускайте из виду, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь поступить несправедливо — это всегда и очень сильно задевает людей;

— необходимо обращать особое внимание на нематериальные, внешние невоспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентиры могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура — это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье»;

— скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культуры;

— оцените значимость основных организационных символов (название компании, логотип, лозунги) для сотрудников;

— периодически вводите организационные обряды для усиления культуры;

— проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать это вниз по уровням организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, эффективного управления подчиненными добиться нереально без осознания в полной мере менеджером тех мотивов, которые представляют движущую силу, стимулирующую подчиненных к выполнению своих профессиональных обязанностей. Менеджер призван не только оценить и проанализировать такого рода мотивы и стимулы, но и максимально рационально их применять в целях совершенствования мотивации подчиненных. Многие подходы и оценки, сделанные западными исследователями мотивации, не учитывают сформировавшийся в течение десятилетий социалистической действительности менталитет русского человека, все еще накладывающий отпечаток на его отношение к работе, будь то менеджер или его подчиненный.

Одним из основных стимулов к эффективной работе русского труженика служит его материальная заинтересованность в результатах труда. Именно благодаря грамотно построенной системе премирования и взысканий русский менеджер способен не только добиться высокой производительности труда подчиненных, но и повысить их заинтересованность в конечных результатах работы, а также укрепить производственную и трудовую дисциплину. Вместе с тем несмотря на наши национальные особенности, многие рекомендации западных исследователей мотивации персонала являются универсальными и вполне применимы в современной русской организации.

Постараемся сформулировать основные правила управления мотивацией труда, учет которых поможет русскому менеджеру улучшать мотивацию подчиненных, управлять ими более грамотно и эффективно. Обоснования данных правил не приводятся лишь из

тех соображений, что они были подробно изложены выше при рассмотрении теорий мотивации, и среди факторов, влияющих на мотивацию, ключевое значение имеют следующие.

— Поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу).

— Стимулирующее воздействие оказывается тем энергичнее, чем лучше представлены способ и форма подкрепления, вне зависимости от его непосредственной величины.

— Подкрепление должно быть конкретным и осуществляться без промедления, ибо чем больше временной лаг, тем меньше конечный эффект.

— Нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно.

— Поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращает время достижения основной цели.

— Самостоятельность, свобода выбора системы действий, право принимать решения, определяя ответственность, формируют мотивацию, наращивают эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляют чувство уверенности в собственных силах.

— Неоправданно большое вознаграждение, как правило, вызывает зависть персонала и ведет к напряженности в коллективе. Возможно, что поощрять следует в этом случае частями.

— Конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческих инициатив.

— Повышать трудовую мотивацию можно за счет развития интеллектуального и предпринимательского потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.

Ознакомьтесь с выводами исследования того, как работники оценивают разные характеристики своей трудовой деятельности.

I

Факторы повышения производительности труда	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Достойный заработок	45	27	22
Оплата, непосредственно связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение качественно выполненной работы	41	34	17
Работа, которая побуждает развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, способствующая развитию самостоятельного мышления	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20

II

Факторы, которые делают работу более привлекательной	Делают работу более привлекательной, %	Заставляют работать интенсивнее, %	То и другое вместе, %
Работа без больших напряжений и стрессов	61	15	13
Удобное расположение рабочего места	56	12	12
На месте работы нет шума и загрязнений среды	56	12	12
Работа с людьми, которые нравятся	54	17	13
Хорошие отношения с непосредственным руководителем	52	19	12
Систематическая и полная информация о том, как развивается компания	49	21	16
Эластичный темп работы	49	20	12
Гибкое рабочее время	49	18	15
Предоставление существующих льгот	45	27	18
Справедливое распределение объемов работ	45	24	18

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
I. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ.....	9
II. МОТИВЫ ТРУДА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	31
III. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.....	64
IV. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	110
V. СТИМУЛЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА.....	159
VI. МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ.....	192
VII. ИННОВАЦИИ В ЗАПАДНОЙ ПРАКТИКЕ. МОТИВАЦИИ И ПУТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ	215
Необходимость постоянного совершенство- вания методов мотивации.....	216
Иновационные методы мотивации сотрудников.....	227
Мероприятия, связанные с профессиональной деятельностью предприятия	249
Косвенные методы мотивации сотрудников.....	260
Прямая мотивация.....	311
VIII. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	322
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	347
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	349

Уткин Эдуард Андреевич

ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Редактор Журавлев В.М.

Ответственный за выпуск к.э.н. Афанасенко А.К.

Компьютерная верстка Захарченко В.М.

Художник Ильин Е.А.

ЛР № 065212 от 09.06.1997 г.

Сдано в набор 22.03.2000.

Подписано в печать 18.04.2000.

Формат 84x108/32. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Объем 11 п.л. Тираж 3000 экз.

Зак. № 225

Издательство ЭКМОС

113035, г. Москва, Центр,

1-й Кадашевский пер. д. 11/5, стр. 1.

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии
ИПО Профиздат, 109044, Москва, Крутицкий вал, 18.**