

И. П. Пономарёв

МОТИВАЦИЯ

**РАБОТОЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ**



YRCC

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М. В. Ломоносова

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

И.П. Пономарёв

Мотивация работой в организации



УРСС

Москва • 2004

Пономарёв Игорь Пантелеевич

Мотивация работой в организации. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 224 с.

ISBN 5-354-00326-1

В данной монографии сделана попытка дальнейшего развития теории мотивации, построена новая модель мотивации работника работой и описано проведенное эмпирическое исследование в организациях г. Москвы. Предложенная модель мотивации позволяет лучше понять и оценить взаимодействие человека и работы, и может служить руководством для проектирования и перепроектирования работы в организации. Это позволит повысить удовлетворенность работников работой, а мотивация работой — лучше использовать индивидуальные способности человека в организации.

Книга адресована менеджерам, администраторам, руководителям отдела развития персонала, консультантам в области менеджмента, исследователям и преподавателям менеджмента, студентам и аспирантам. Монография может служить в качестве учебного пособия для проведения исследований в области менеджмента и как руководство по написанию диссертационной работы.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор кафедры
экономики предприятий и основ предпринимательства
экономического факультета МГУ *А. Д. Берлин*;

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления производством
экономического факультета МГУ *А. И. Наумов*

Издательство «Едиториал УРСС», 117312, г. Москва, пр-т 60-летия Октября, 9.

Лицензия ИД № 05175 от 25.06.2001 г. Подписано к печати 14.10.2003 г.

Формат 60×90/16. Тираж 960 экз. Печ. л. 14. Зак. № 2-1118/329.

Отпечатано в типографии ООО «Рохос», 117312, г. Москва, пр-т 60-летия Октября, 9.

ИЗДАТЕЛЬСТВО **УРСС**
НАУЧНОЙ И УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

 E-mail: URSS@URSS.ru
Каталог изданий
в Internet: <http://URSS.ru>
Тел./факс: 7 (095) 135-44-23
Тел./факс: 7 (095) 135-42-46

ISBN 5-354-00326-1

© И. П. Пономарёв, 2004
© Едиториал УРСС, 2004

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Мотивационные аспекты содержания работы	10
1.1. Работа в современной организации	10
1.1.1. Определение понятий работа, функция и процесс	11
1.1.2. Процесс управления работой	21
1.1.3. Уровень выполнения работы	26
1.2. Мотивация работника и работа	27
1.2.1. Составляющие мотивации	28
1.2.2. Процесс и проявление мотивации	34
1.2.3. Мотивация к работе	39
Глава 2. Мотивационные аспекты содержания работы	48
2.1. Влияние работы на мотивацию работника	48
2.1.1. Двухфакторная теория Герцберга	49
2.1.2. Теория характеристик работы	54
2.1.3. Вопросы взаимодействия работника и работы	61
2.2. Мотивация как результат взаимодействия работника и работы	68
2.2.1. Активация работой	69
2.2.2. Воздействие работника на работу	76
2.2.3. Владение работой	82
Глава 3. Результаты исследования	91
3.1. Проведение эксперимента	91
3.1.1. Характеристика эксперимента	91
3.1.2. Методология и инструментарий	93
3.1.3. Валидизация анкеты	96
3.2. Анализ результатов эксперимента	98
3.2.1. Анализ полученных данных	98
3.2.2. Проверка гипотез	102
3.2.3. Верификация результатов	112
3.2.4. Результаты и выводы проведенного исследования	114

Глава 4. Публикации по проблемам исследования	117
4.1. Проведение научного эксперимента в деловых организациях	117
4.1.1. Особенности менеджмента как науки	118
4.1.2. Научный эксперимент, как инструмент управленческого консультирования	119
4.1.3. Экспериментальное исследование в решении практических проблем	124
4.1.4. Практическое проведение эксперимента как инструмента консалтинга	126
4.2. Мотивация работой: показатели, измерение, оценка	128
4.2.1. Измерение в управлении: зачем, что и как измерять?	129
4.2.2. Мотивация как объект измерения	133
4.2.3. Проведение измерения мотивации	135
4.2.4. Оценка проведенного измерения	138
4.2.5. Верификация результатов измерения	139
4.2.6. Практическое применение	141
4.3. Виртуальная работа и мотивация работников	142
4.3.1. Существующие организационные формы	146
4.3.2. Какие существуют предпосылки возникновения виртуальной организации?	146
4.3.3. Сетевая организация как прообраз виртуальной организации	148
4.3.4. Что из себя представляет виртуальная организация?	150
4.4. Мотивация работника виртуального мира	151
4.5. Человек—работа—общество	156
4.5.1. Модели и сценарии развития проблемы	159
4.5.2. Необходимые изменения для реализации творческо-предпринимательского подхода	162
4.6. Работа и обучение менеджменту	166
4.6.1. Особенности обучения менеджменту	166
4.6.2. Зависимость между стоимостью и качеством обучения	167
4.6.3. Содержание обучения как отражение будущей работы	167
4.6.4. Проблемы в обучении менеджменту	169
Литература	171
Приложение 1. Логика и структура научного исследования	176
Приложение 2. Требования к факторам содержания работы	180

Приложение 3. Анкета и требования к вопросам	181
Приложение 4. Общие сведения о респондентах	191
Приложение 5. Определение средних показателей мотивации	194
Приложение 6. Значение показателей отражающих условия	197
Приложение 7. Зависимость показателей мотивации от условий	201
Приложение 8. Анализ взаимозависимости показателей мотивации	203
Приложение 9. Влияние демографических характеристик на мотивацию работой	208
Приложение 10. Оценка репрезентативности выборки	214
Об авторе	220

Введение

В связи с переходом экономики к рыночным отношениям возникли организации, деятельность которых направлена на создание добавочной стоимости, посредством производства и реализации необходимого на рынке продукта. Критерием эффективности деловой организации и выбранного направления деятельности, выражаемого в создаваемом продукте, является прибыль организации или повышение стоимости бизнеса.

Преобладающим подходом в управлении организацией стал подход, ориентирующий деятельность организации на лучшее удовлетворение потребностей рынка. Такой подход имеет место благодаря наличию конкуренции среди организаций по созданию продукта или услуги. Качество управления оценивается по выживанию и развитию организации в конкурентных условиях.

С развитием рыночных отношений усилилась конкуренция между организациями и повысился динамизм изменений, происходящих во внешней среде. В таких условиях приоритетом деловой организации стало удовлетворение потребностей клиентов, что означает ориентацию управления на потребителя. Необходимый продукт создается в организации, а его качество и своевременность появления зависят от мотивированности работников и отношения между ними в организации. Организация взаимодействует с людьми, предоставляя работу, и выплачивает зарплату за ее выполнение. Людей в организации часто представляют как ресурс, пусть даже и самый ценный, но человек — это не только средство, это цель и смысл существования организации. Отсутствие внимания к человеку приводит к разрушительным для организации последствиям.

В настоящее время интерес к человеку в организации вырос, но этот интерес, как правило, заключается в профессионализме человека как работника, в его обучении для выполнения работы и, следовательно, в большей гибкости организации, для ее адаптации к внешним меняющимся условиям. Личные потребности и желания работника мало интересуют руководство организации и не всегда учитываются. Потребности человека являются единственной движущей силой в организации, которая не только приводит к действиям, но и запускает мыслительные процессы работников. Руководитель должен создавать условия и организационные механизмы для того, чтобы выполнение работы приводило к удовлетворению и развитию потребностей работника.

Актуальность темы

Актуальность выбранной темы исследования состоит из четырех основных моментов, связанных с деятельностью работника в деловой организации.

- Для существования организации необходимо объединение действий людей, это возможно при существовании общей цели, разделении работ между людьми в организации, координации их действий¹⁾. Объединение усилий возможно, если каждый член организации будет знать, что, где, когда, как и с кем делать, это позволит достичь целей, недостижимых каждым человеком в отдельности, и решить возникающие при этом проблемы.
- Чисто экономические отношения между человеком и организацией, т. е. обмен результата деятельности на обещанное вознаграждение приводят к противопоставлению их интересов, тем самым создают препятствия для самоотверженной работы человека, что ограничивает его вклад в деятельность организации выплачиваемым вознаграждением. Если организация будет стремиться получить от сотрудников больших результатов или лучшего выполнения работы за ту же плату, то это вызовет у работника чувство несправедливости, и он со своей стороны, будет всячески препятствовать этому.
- Внимание руководителей направлено на создание систем вознаграждения и стимулирования, чтобы сформировать у каждого работника поведение, необходимое для лучшего выполнения работы в организации. Недостаток большинства этих систем заключается в необходимости постоянного воздействия на работника и в отсутствии непосредственной заинтересованности работника в получаемом результате.
- Для выполнения работы важно, чтобы работник был заинтересован в самом результате работы. Однако, особенность работы такова, что результат работы формируется на протяжении всего процесса ее выполнения. Для получения высоких результатов в работе необходимо приложение внимания и усилий работника, не только на протяжении всего процесса ее выполнения, но также и к самому процессу выполнения работы. Это возможно, если сделать содержание работы интересным для работника.

Актуальность данной темы подтверждается тем фактом, что работа в передовых организациях становится все более содержательной, интересной и творческой. Наиболее эффективно развиваются те организации, которые занимаются развитием работников, повышением качества жизни на работе и стимулированием участия работников в управлении²⁾.

¹⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Высш. шк., 1994. 224 с.

²⁾ Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. С. 257–261.

Проводимые в отечественной практике исследования содержания работы и отношения индивида к работе подтвердили действенность существующих мотивационных концепций, разработанных в странах с развитыми рыночными механизмами³⁾. Однако, созданию мотивации работой в отечественных исследованиях до сих пор не уделяется должного внимания. Исследователи проблем мотивации не могли допустить *наличие самостоятельной активности работника при выполнении работы в организации* и пытались построить систему мотивации путем внешнего воздействия — стимулирования. В этом противоречии заключается **проблема**, связанная с мотивацией работой в организации.

Настоящее исследование направлено на изучение **возникновения мотивации непосредственно от содержания работы, мотивации — как внутренней побуждающей силы работника**, а также на определение того, как внешние условия и качества работника способствуют возникновению мотивации работой.

Данное исследование основывается на «Теории характеристик работы» Р. Хакмана и Г. Олдхема, которая получила широкую известность в 70–80-х годах, и благодаря которой в организациях появился интерес к перепроектированию работы и не столько проверяет действенность «Теории характеристик работы» в современных деловых организациях, сколько **является попыткой дальнейшего развития модели теории мотивации работой**.

Практическая сторона исследования

В данном исследовании проработаны вопросы, связанные с содержанием работы, ее воздействием на мотивацию работника, влиянием работника на работу и созданием мотивации работой в целях повышения организационной эффективности и удовлетворенности работой. Изложенные в исследовании положения и выводы углубят представления о мотивации работой в рамках теории мотивации и могут быть использованы при создании учебного курса по проектированию работы.

Предложенная в данной монографии модель возникновения мотивации работой позволит проводить углубленную диагностику состояния работы в организации для оценки мотивации работника.

Получены новые возможности создания мотивации работой, путем развития способностей работника выполнять работу и воздействовать на ее содержание. Изучены факторы содержания работы, влияющие на мотивацию, определены пути повышения их мотивационного воздействия.

Модель мотивации работой может служить основой для проектирования и перепроектирования работы в организации. Она позволяет

³⁾ Ядов В. А. Отношение к труду: Концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3.

объединить воедино разные теории и методы, связанные с мотивацией: проектирование и перепроектирование работы, системы участия в управлении и обучение работника в организации.

Использованные в процессе проведения эксперимента новые показатели мотивации работой, подтвердили возможность их применения для анализа работы и диагностирования мотивации работников в организации.

Выявленные в ходе исследования условия, способствующие мотивации работой, отметили какие качества, навыки и умения необходимо развивать у работника в современной организации для создания интереса к содержанию работы.

Практическая сторона данного исследования состоит в достижении реальных целей и решении актуальных проблем деловых организаций.

Во-первых, изучение того, как и что менять в содержании работы, чтобы сделать ее мотивирующей.

Во-вторых, какие условия, знания, умения и навыки работника способствуют мотивации работой.

В-третьих, выявить факторы содержания работы и условия, в которых проявляется мотивация от работы, а также — необходимые для этого личностные характеристики работников.

В-четвертых, определить способы и пути перепроектирования работы для создания мотивации работой.

Выявленные факторы являются отражением содержания работы в восприятии работника. Эти факторы можно создавать или убирать в процессе проектирования и перепроектирования работы в организации, тем самым оказывая влияние на мотивацию работника. Предложенная модель мотивации позволит выявить направление развития персонала, создать мотивационные программы участия работника в управлении работой, что будет способствовать интересу к содержанию работы, достижению результатов и организационным изменениям.

Глава 1

Мотивационные аспекты содержания работы

В данной главе рассматривается работа в современной организации. Для того, чтобы глубже понять сущность такого явления как работа, предлагается ее классификация и проводится анализ. Выполнение работы в организации требует от работника заинтересованности в получаемых результатах, а средством, обеспечивающим ее выполнение, служит мотивация работника.

На основании анализа различных представлений о мотивации, ее содержании и процессе проявления, мотивация работника рассматривается как его внутренняя движущая сила. В связи с этим были выявлены проблемы формирования мотивации у работника в организации. Одним из способов создания внутренних мотивов работника является мотивация работой. Изучение процесса возникновения мотивации работой и воздействия работы на работника выявило **противоречие в виде создания мотивации, как внутренней движущей силы, воздействием извне.**

1.1. Работа в современной организации

Организации позволяют людям более эффективно достигать своих целей и удовлетворять разнообразные потребности. Понятие *организация* можно определить как «систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей»¹⁾. Каждая организация не может существовать сама по себе, ее существование зависит от окружающей внешней среды, которая оказывает влияние на все, что происходит внутри организации.

Деловая организация — это организация, деятельность которой направлена на создание добавочной стоимости, посредством производства и реализации необходимого на рынке продукта. Успех и финансовое состояние организации зависят от хорошей работы каждого человека, входящего в организацию, поскольку совокупность полученных в работе результатов образует тот продукт, который предоставляет организация во внешнюю среду и от которого зависит существование всей организации.

В данном исследовании *под работой понимается деятельность, направленная на получение результата*, поэтому работа рассматривается как

¹⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. 294 с.

процесс, происходящий на индивидуальном уровне, то есть как выполняемые человеком действия в организации по достижению целей.

Для лучшего понимания сущности работы в организации рассматривается ее содержание, организация и выполнение. Данное исследование ограничено изучением содержания работы как совокупности задач и действий, выполняемых работником для достижения результата в своей работе.

1.1.1. Определение понятий работа, функция и процесс

Для создания качественного продукта по конкурентной цене организации необходимо получить ресурсы и совершить действия по их преобразованию в необходимый продукт.

Получение организацией определенного продукта — результата деятельности, зависит от многих условий или составляющих. Одним из главных условий является выполнение каждым человеком в организации определенной работы, как деятельности направленной на получение результата.

Понятие *работа* следует отделять от понятия *функция*. Функция описывает, в основном, содержательную сторону выполняемой деятельности и отвечает на вопрос: *Что следует делать?* Работа, в свою очередь, включает в себя не только содержательную, но и исполнительную сторону деятельности — *Как делать?* и *Кому делать?*, а также организационную — *С кем делать?*, *Когда делать?* и *Зачем делать?*.

Действия, в зависимости от вида ресурса, можно объединить понятием *функция*. *Функция* — это определенный вид деятельности, необходимый для преобразования отдельного ресурса в совокупный конечный продукт. Для того, чтобы функция выполнялась ее необходимо разделить между людьми в организации. Функция означает определенное действие, выполняемое человеком или организацией в рамках разделения труда в обществе²⁾. В зависимости от организации, ее взаимодействия с внешней средой, сложностью и динамизмом внешней среды количество функций может меняться. А. Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности — функций. Всего он выделял шесть: техническая, коммерческая, охранная, финансовая, учетная и административная³⁾.

Действия по созданию конкретного продукта можно объединить понятием *процесс*, то есть *процесс* — это совокупность работ по достижению конкретного результата. Другое понимание процесса — это совокупность видов деятельности, в рамках которой на входе используется один или более видов ресурсов, а в результате этой деятельности создается

²⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 294 с.

³⁾ Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление — это наука или искусство. 1992.

продукт, представляющий ценность для потребителя⁴). Кроме того, процесс определяется совокупностью действий и операций, направленных на получение результата, и поддерживается информационной системой организации.

Работа в организации объединяет понятия «функция» и «процесс», и ее можно представить как совокупность задач и операций, которые необходимо выполнить человеку для преобразования имеющихся ресурсов в создаваемый продукт.

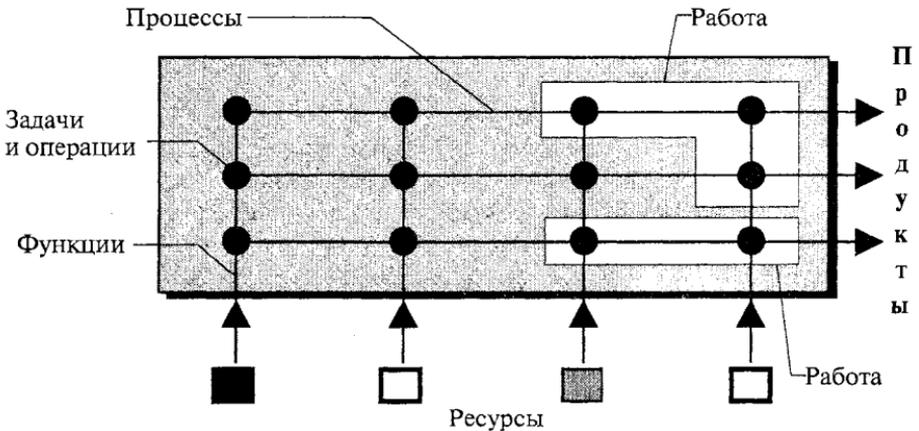


Рис. 1.1. Работа в организации

Из рис. 1.1 видно, что на входе в организацию имеются различные ресурсы: деньги, люди, машины и механизмы, методы и технологии, материалы. На выходе из организации должен быть получен продукт, необходимый во внешней среде. Для создания этого продукта организация должна преобразовать имеющиеся ресурсы. Действия по преобразованию ресурсов — функции можно разделить на задачи в зависимости от создаваемого продукта. В свою очередь, процесс по созданию продукта делится на операции в зависимости от используемых ресурсов. Совокупность задач и операций, выполняемых в организации, составляет работу всей организации, которая делится между работниками с учетом горизонтального и вертикального разделения работы. Таким образом, содержательная сторона работы отдельного работника в организации представляет набор задач и операций.

В российской управленческой и экономической литературе понятие *работа* было вытеснено понятием *труд*, их считали синонимами, не видели в них никакой разницы. Толковый словарь под ред. проф. Д. Н. Ушакова (1939) дает следующее определение:

⁴ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. 332 с.

Работа:

1. То, чем кто-нибудь занят, занятие, труд;
2. Производственные операции по созданию, сооружению, изготовлению, обработке чего-нибудь;
3. Служба, занятие, дело как источник заработка.;
4. Материал, подвергающийся обработке, находящийся в процессе изготовления;
5. То, что сделано, изготовлено, производство какого-нибудь труда, готовая продукция.

Труд:

1. Целесообразная деятельность человека, работа, требующая умственного и физического напряжения;
2. Занятие, забота;
3. Результат труда, производство.

Для проведения исследования необходимо определить основные понятия, таких как *работа* и *труд*. Определения толковых словарей С. И. Ожегова (1988 г.), В. Даля (1908 г.) и др. также не содержат принципиальных различий этих понятий и не раскрывают различий в сущности исследуемых явлений. Следует рассмотреть концептуальные различия между понятиями *работа* и *труд*, и можно обратиться к аналогам этих слов в английском языке, которыми являются слова *job*, *work* и *labour*. В словаре "The Concise Oxford Russian Dictionary" под ред. Пол Фалла, смысловое содержание этих слов передано следующим образом.

Job — 1. (*piece of work; task*) — работа; задание;
2. (*product of work*) — продукт деятельности;
3. (*employment; position*) — работа; место.

Work — 1. (*task*) — работа; задание; служба, занятие, деятельность;
2. (*activity; not necessarily productive*) — действие, поступок;
3. (*employment*) — работа; служба.

Labour — 1. (*toil; work*) — труд; работа;
2. (*workers*) — трудящиеся;
3. (*workforce*) — рабочая сила.

Исходя из смыслового содержания и контекста использования этих слов в англоязычной литературе по менеджменту, следует:

Job — работа, как место службы, понимается работа, выполняемая в организации одним человеком, работа, которую необходимо выполнить согласно должностным обязанностям.

Work — работа, как действие, выполнение задач и заданий, процесс или дело по созданию изделий, продукции.

Labour — труд, приложение усилий, тяжелая работа, обычно описывает отношения работодателя и работника.

Можно выявить имеющиеся общие черты и сходства этих понятий, а именно, и *работа* и *труд*:

- 1) относятся к действиям и проявляются в деятельности людей;
- 2) находятся под пристальным вниманием и оказывают влияние на поведение людей в организации;
- 3) являются объектами управления.

Несмотря на общие моменты, важно определить именно различия для устранения путаницы и смешения этих понятий, разграничить сферы и особенности их применения, а также обосновать выбор работы как источника мотивации работника.

Рассмотрим принципиальные, различия между *трудом* и *работой*.

1. *Работа* направлена на получение результата. Результат работы измеряем, имеет объективный характер. Ценность выполненной работы определяется людьми в рыночных отношениях. *Труд* связан с приложенными усилиями в процессе деятельности человека. Оценка этих усилий субъективна. Попытки измерить труд привели к измерению трудоемкости или эргоемкости действий.

2. *Работа* имеет различные по содержанию, измеряемые начало и конец. Помимо исполнителей в работе существуют источник работы и получатели результата. Работа делится по целям, задачам, операциям, выполнение которых приводит к результату. *Труд* как процесс однороден, имеет детальное деление на операции, приемы и движения. Источник труда — деятельность человека, а получателем труда является исполнитель.

3. Процесс выполнения *работы* предполагает использование техники и технологии для выполнения операций, решения задач и достижения целей. *Труд* связан с действиями человека по имеющейся технологии, точным и четким описанием того, *что* и *где* делать, действия подчинены технологическому процессу и требуют умственного и физического напряжения.

4. Необходимые в *работе* качества человека определяются спецификой решаемых задач и поставленных целей. Для выполнения работы действия работника должны содержать усилия, настойчивость, старание, добросовестность, направленность, инициативу. *Труд* связан с точными действиями, движениями и приемами во времени. Необходимыми качествами человека являются пластика движения, скорость реакции и автоматизм.

5. Отношения между *работником* и организацией основываются на обмене полученных в работе результатов, на деньги — зарплату. Вознаграждение за *труд* носит компенсационный характер за затраченные усилия и время.

6. Управление *работой* необходимо, чтобы выполнение работы каждым человеком в организации приводило ее к намеченной цели,

и включает в себя проектирование работ, построение взаимосвязей по работе, разделение полномочий и ответственности. Управление *трудом* связано с затратами, необходимостью компенсации усилий и добросовестности деятельности работников. Управление трудом на уровне организации сводится к его разделению и нормированию, созданию условий труда. Организация труда позволяет экономить человеческие и сырьевые ресурсы, устранить потери времени.

Управление трудом мало применимо в деловой организации из-за проблемы его объективного измерения и отсутствия прямой зависимости между трудом и конкретным результатом. Но некоторые результаты исследований труда, например, приемы и методы, могут быть полезны отдельным работникам, так как использование их позволит повысить индивидуальную производительность.

Анализ различий между понятиями «труд» и «работа» показал, что «работа» — это объективно измеряемые действия/поведение, направленные на достижение поставленной цели. Понятие «труд» связано с субъективными суждениями по поводу затраты усилий, совершаемых индивидом в том или ином направлении.

Работа в организации очень разнообразна по своему содержанию. В этой связи целесообразно рассмотреть различные виды работ и их классификацию по регламенту выполнения, направленности и сопоставимости результата, по взаимодействию работников.

1. По регламенту выполнения работы⁵⁾

В регламентированных работах действия работника определены инструкцией, заданной технологией, работник при выполнении работы не вносит в нее элементов новизны и личностного вклада. Результаты регламентированной работы измеряются в количественных показателях и зависят не столько от способности работника, сколько от возможности реализации этих способностей в существующем регламенте.

В инновационных работах действия работника направлены на создание нового продукта, изделия, ранее неизвестного, или на разработку нового метода производства. В этом случае полученный результат работы зависит от личности работника и проявляется при его использовании в деятельности организации. Получение результата новаторской работы определяется творческими способностями и зависит от самого работника.

2. По направленности результата⁶⁾

Результаты работы направлены на создание организацией продукта, предназначенного для потребителя или клиента вне организации. В создании продукта участвуют линейные подразделения: снабжение, производство, сбыт, маркетинг, НИОКР.

⁵⁾ Генкин Б. М. Основы управления персоналом. М.: Высш. шк., 1996. 383 с.

⁶⁾ Рофе А. И. Научная организация труда. М.: Изд-во «МИК», 1998. 320 с.

Результаты работы направлены на создание продукта, необходимого внутри организации, и оцениваются по изменениям деятельности организации. Результаты, связанные с администрированием, организационным развитием, направлены на обеспечение деятельности организации.

3. По сопоставимости и повторяемости результата

Функциональная работа связана с решением однородных по содержанию задач, достижением одинаковых целей и выполнением аналогичных действий. Получаемые результаты в работе имеют временную периодичность и сравнимы друг с другом.

Проектная работа связана с выполнением и осуществлением разных по содержанию действий и задач, направленных на достижение результата. Содержание работы существенно меняется после каждого ее выполнения, нет четкой временной периодичности и результаты трудно сопоставимы.

4. По взаимодействию работников при выполнении работы

Индивидуальная работа. Работа выполняется при минимальном взаимодействии работников и высокой автономности их деятельности. Достижение результата зависит от индивидуальных действий работника.

Групповая работа. Работа выполняется с максимальной степенью взаимозависимости между работниками. Получение результата зависит от взаимодействия работников по работе.

Признаки классификации раскрывают содержательную сторону работы. **Содержание работы** — это совокупность задач и действий, которые необходимо выполнить для получения результата в работе. Различия между видами работ показывают ее качественные характеристики и накладывают отпечаток на процесс выполнения.

Из сказанного выше следует, что понятие **работа** содержит в себе некоторую двойственность. С одной стороны, работа имеет содержательную сторону — совокупность задач и действий, а с другой стороны, работа как деятельность, направленная на получение результата, представляет собой процесс, в котором создается этот результат и проявляются способности и умения работника. Рассмотрим работу как **процесс** по созданию продукта.

Работа в организации появляется из целей и задач, стоящих перед организацией. Весь процесс выполнения работы можно разложить на отдельные работы, выполняемые каждым работником, но при этом каждая работа должна сохранить вид процесса. Это означает, что работник получает работу, выполняет и передает ее дальше по цепочке (см. рис. 1.2).

Выполнение работы в организации отдельным работником представляет процесс по преобразованию ресурса в продукт путем осуществления определенных действий, использования технологии и необходимых методов.

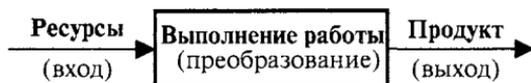


Рис. 1.2. Работа как процесс

Работу можно представить как действие, которое нужно совершить работнику для ее выполнения. В любой работе, даже монотонной и рутинной, можно выявить цикл действий (см. рис. 1.3), имеющий начало и конец, во время которого совершается действие и выполняется работа.



Рис. 1.3. Работа как действие

Таким образом, действия по выполнению работы имеют начало, непосредственно выполнение работы и завершение работы. Процесс выполнения работы, как правило, наблюдаем, а действия по ее начинанию и завершению скрыты от наблюдения, но как и процесс выполнения они требуют от работника внутренних усилий и внимания.

Кроме того, работу можно рассмотреть как **действия** по созданию результата. Для создания в работе результата от работника требуются действия (см. рис. 1.4), различные по своему содержанию и направленности — подготовка к работе, выполнение работы и сохранение результата.

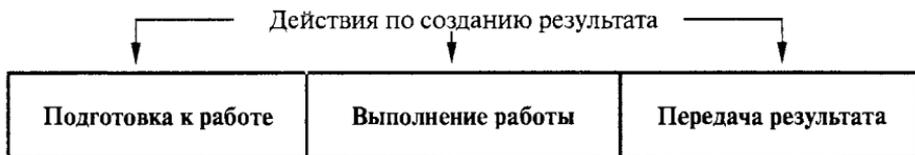


Рис. 1.4. Работа как действия

Ошибочно сводить работу только к действиям по ее выполнению, функциональной деятельности, поскольку организационные действия не менее важны. На подготовительном этапе закладывается качество работы и производительность, а пренебрежение к сохранению и передаче результата работы приводит к его потере.

Выполнение работы в организации невозможно представить без организационного начала, которое необходимо для координации действий, объединения усилий работников и распределения задач. Работа каждого работника в организации должна включать в себя организационные

механизмы, способствующие координации и взаимодействию по работе работников. В содержании работы можно отметить три взаимосвязанных вида построения отношений: полномочия, ответственность и подконтрольность (см. рис. 1.5).

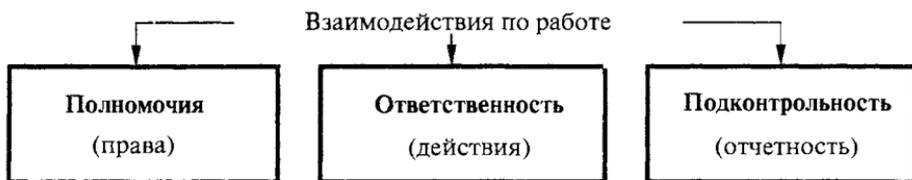


Рис. 1.5. Работа как взаимодействия

Полномочия состоят в праве требовать для выполнения работы всего необходимого, ответственность заключается в действиях, которые работник осуществляет для выполнения работы, а контроль выражается в подотчетности о результатах деятельности и достижении намеченных целей.

Работа как объект управления, является местом приложения объединенных и скоординированных усилий трех категорий работников: исполнителя, специалиста и менеджера (см. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Работа как объединение усилий

Исполнитель — это непосредственно работник, он обеспечивает выполнение конкретной работы и получение результата. Специалист — обеспечивает работоспособность и использование технологий, связность работ в единый процесс. Менеджер — обеспечивает разделение работ между работниками и координацию процессов при их выполнении.

Работа является результатом разделения имеющихся в организации задач (см. рис. 1.7). По характеру действий и требуемым качествам задачи в организации делятся на три группы: задачи, выполнение которых требует действий по плану; задачи, связанные с решением проблем и действиями по предупреждению их появления; и задачи, направленные на развитие и улучшение процесса выполнения работы и получаемого результата.



Рис. 1.7. Работа как совокупность задач

Для системного понимания работы и ее содержания необходимо рассмотреть место работы в организации. В связи с этим, на основании представления работы как процесса⁷⁾, предложены взаимосвязи по работе между работниками в организации. Процесс выполнения работы происходит при взаимодействии работников и менеджеров, обеспечивающих ее выполнение. На рис. 1.8 представлены отношения по работе, способствующие взаимосвязи и координации действий для выполнения работы в организации.

Из рис. 1.8 видно, что работа в организации представляет направленный процесс от получаемых ресурсов, до конечного продукта. Для работника это означает наличие двух потоков: входящего — ресурсов, необходимых для выполнения работы, и выходящего — полученных результатов работы. Действия, необходимые для выполнения работы, становятся основанием для требований к работнику. Основным документом, регламентирующим полномочия и действия работника, его отношения по работе, служит должностная инструкция. Отношения по работе, в свою очередь, являются необходимым инструментом для решения проблем, возникающих при выполнении работы, а так же элементом организационного развития. Менеджер обеспечивает выполнение работы управленческим взаимодействием с работником, устанавливает правила и нормы поведения, предоставляет работнику полномочия и контролирует выполнение работы.

С позиции деятельности одного, отдельно взятого работника, работу как деятельность, направленную на получение результата, можно представить, согласно ее описанию Т. Котарбинским⁸⁾, в виде следующей схемы (см. рис. 1.9). При выполнении любой работы всегда налицо виновник — агент действия, то есть сам работник, произвольный импульс — мотивированные действия, материал, инструмент и изделие, а также способ действия, метод преобразования материала в изделие и получаемый результат.

Из приведенного на рис. 1.9 представления работы следует, что работа включает в себя действия работника, используемые инструменты и применяемые методы. С точки зрения содержания работы, действия определяют ее исполнительную сторону, инструмент отражает техни-

⁷⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. Рис. 3.3. 228 с.

⁸⁾ Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М.: Экономика, 1975. С. 43–55.



Рис. 1.8. Работа в организации

ческую, а методы — организационную. С позиции выполнения работы, действия работника являются отражением его мотивации, применяемый инструмент отражает его умения, а методы — имеющиеся знания.

При выполнении работы важно отличать изделие от результата. Результат работы — это, как правило, сам факт изменения состояния какой-либо вещи или группы предметов, а под изделием следует понимать всякий предмет, изменение состояния которого было обусловлено действиями работника. Полученный в работе результат является мерилем достижения поставленной в работе цели.

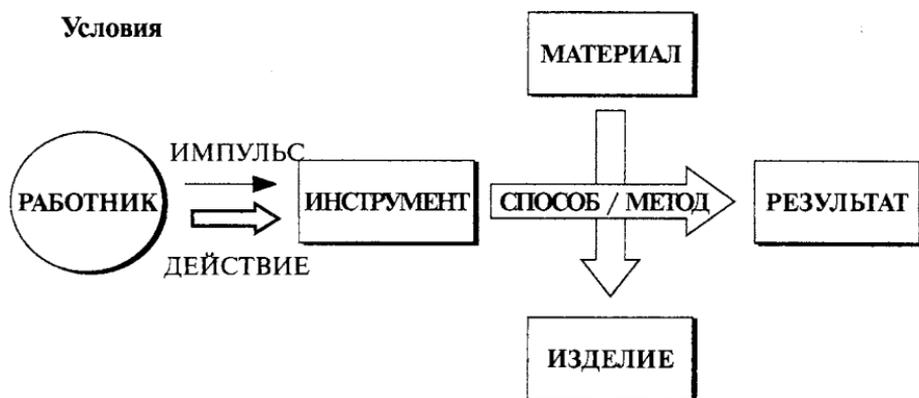


Рис. 1.9. Деятельность работника

Другой важный момент деятельности работника, который следует отметить, заключается в том, что всякая работа, деятельность и поведение вообще складываются из конкретных действий, которые приводят к получению результата. Причиной же самих импульсов и действий работника является задуманная и поставленная им цель, его заинтересованность в выполнении своей работы. В данном исследовании рассматривается, *что* в работе является источником или причиной этих импульсов и соответствующих действий работника, необходимых для выполнения работы, и *как* содержание работы влияет на его мотивацию.

1.1.2. Процесс управления работой

В связи с развитием технологии, области знаний, повышением темпа изменений во внешней среде, становится особенно актуальным управление работой. Для того, чтобы организация достигала поставленных целей, выпускала продукт, конкурентоспособный на рынке, каждый работник должен иметь и выполнять определенную работу. Чтобы выполнение работы приводило организацию к поставленным целям, руководство должно управлять работой в организации, особенно это становится актуальным при изменении потребностей рынка, целей, решаемых задач, технологии и людей в организации.

Для управления работой применяется определенный набор методов, которые позволяют:

- создавать новые работы;
- знать, измерять и оценивать существующее состояние работ;
- воздействовать на содержательную и организационную сторону работ;
- контролировать и изменять процесс выполнения работы;

- получать представление о деятельности каждого работника;
- иметь документ, регламентирующий выполнение работы;
- знать, какие качества необходимы для выполнения работы.

Еще основатель научного управления Ф. Тейлор в начале XX века указывал на разделение труда и проектирование работы как на элементы функции администрирования, наряду с составлением планов и распределением обязанностей. Работа у Тейлора представляла задание, которое должно быть выполнено работником или объединенными усилиями работников и администрации. Задание подробно объясняло, *что* должно быть сделано и *как*, указывало точное время выполнения работы. Планы заданий составлялись с тем расчетом, чтобы обеспечить хорошую и тщательную работу⁹⁾.

Среди зарубежных исследователей работы необходимо отметить Ф. Гилберт и Л. Гилберт, которые расширили изучение работы до исполнителя, его движений и затрачиваемого времени. Это позволило проектировать рациональные методы выполнения работы и устанавливать нормы затрат рабочего времени. Первым, кто поставил вопрос об эффективном выполнении работы в организации, был Г. Эмерсон. Для повышения производительности он предложил двенадцать принципов организации работы, часть из которых непосредственно относятся к выполнению работы работником.

Одним из основателей изучения работы в нашей стране был А. К. Гастев. Работа рассматривалась им с позиции проектирования и организации рабочего места, обучения использованию новых методов выполнения работы. Другой подход, к выполнению работы был у П. М. Керженцева¹⁰⁾, который предвидел механизацию производства и уделял больше внимания управленческим аспектам выполнения работы, в том числе рациональному использованию рабочего времени. *Выполнение работы*, по мнению Керженцева, зависит от трех основных частей: действий работника; технического оснащения производства и организационных методов, что нашло отражение в представлении работы Т. Котарбинского, у которого работа аналогичным образом складывается из действий, инструмента и способа.

Революционно новым взглядом на работу, как на результат деятельности, явилась концепция управления по целям П. Друкера, где работа представлена в виде действий, направленных на достижение целей, а «...цель — это не что иное, как декларация о требуемом результате»¹¹⁾.

⁹⁾ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление — это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.

¹⁰⁾ Керженцев П. М. Принципы организации производства: избр. произв. М., 1968. С. 277–284.

¹¹⁾ Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Пер. с англ. Под ред. И. М. Верещагина. М.: Сов. радио, 1979. 144 с.

Логика управления по целям требует помимо ясного и четкого определения целей или желаемых результатов работ, также и формирования реальных программ их достижения и четкой системы оценки параметров работ путем измерения конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей. Но сами действия по достижению целей и мотивация работника при выполнении работы не раскрывались.

Современный способ представления работы в виде проекта, является концентрацией передовых концепций и теорий менеджмента, а наличие основных атрибутов работы — цель, действия и результат — показывают справедливость такого сравнения. Финансовая самостоятельность, зависимость от времени, оценка качества клиентом, гибкость и делают представление работы в виде проекта перспективным направлением проектирования работы в современных организациях ¹²⁾.

Управление работой является одной из важных функций управления и учитывает не только необходимость выполнения работы, но и возможности работников. К основным инструментам управления работой относятся следующие: анализ, проектирование, описание, спецификация, препроектирование, оценка ценности работы и должностная инструкция.

Анализ работы (Job Analysis) — это процедура объективного описания работы, ее содержания, обязанностей работника и условий работы.

Анализ работы позволяет получить информацию о имеющейся работе, оценить ее адекватность целям и задачам организации, выявить причины низкого уровня выполнения работы и потенциал ее развития.

Анализ работы основывается на следующей информации: описании выполнения работы; требованиях к действиям и поведению в работе; результатах работы и критериях оценки; взаимодействии по работе; используемом оборудовании и технологии; условиях работы, финансовых и не финансовых стимулах; знаниях, умениях, личных качествах, необходимых для выполнения работы.

При анализе работ необходимо учитывать организационный уровень выполнения работы, сопоставлять работы между собой, с другими работами и их местом в организационной структуре; сравнивать данные анализа с организационными по вопросам подчинения и взаимодействия в процессе работы; следить по технологической карте за неразрывностью технологического процесса рассматриваемой работы.

Независимо от структурированности методов сбора информации анализ работы позволяет получить объективную оценку. На это направлено увеличение числа измеряемых характеристик работы при проведении анализа работы, так в PAQ (Position Analysis Questionnaire — позиционный аналитический вопросник) содержится 194 элемента работы, сгруппированных в 6 основных характеристик работы или даже 598 элементов задач

¹²⁾ Питерс Т. Вау проект // Искусство управления. М.: Открытые системы. № 3. 2000. С. 44–57.

и 60 факторов работы в JAQ (Job Analysis Questionnaire — вопросник анализа работы)¹³⁾.

Результат анализа работы является основанием для составления требований к работнику; обоснования должностных обязанностей, определения компенсаций, зарплаты и бонусов, выявления организационных проблем выполнения работы; обоснования необходимости перепроектирования работы.

Проектирование работы — это процесс создания спецификации задач для конкретного работника в организации, включающий последовательность их решения с учетом отношений по работе, взаимозависимости с другими задачами и требуемый результат¹⁴⁾. Проектирование работы является одной из управленческих задач, назначение которой построить работу таким образом, чтобы ее выполнение привело к достижению организацией своих целей. Проектирование направленно на формирование работы из совокупности задач и операций, решение и выполнение которых необходимо для организации.

Существуют два основных подхода к проектированию работы в организации. *Первый*, наиболее распространенный, состоит в том, что, исходя из целей и функций организации, сначала проектируется работа, а человек подбирается для уже известной и определенной работы. При *втором* подходе, человек, его личностные качества и способности являются основой для проектирования работы, таким образом, работа будет лучше соответствовать интересам, возможностям и потребностям работника. В зависимости от подхода к проектированию работы, разным будет содержание и организационная сторона работы, но структура работы сохранит основные принципиальные моменты.

Описание работы содержит информацию о работе, о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа. Описание работы используется при составлении спецификации работы, что позволяет лучше подобрать людей для ее выполнения.

Спецификация работы содержит информацию о личных качествах, чертах характера, навыках и образовании, необходимых для выполнения работы. Она предназначена для поиска и более точного подбора работников на данную работу, что будет сказываться на выполнении работы и получаемых результатах. Спецификация составляется на основе профессиональных качеств, может включать опыт и индивидуальные качества работника.

Перепроектирование работы включает изменение целей, задач, технологии, профессионального уровня работников, структуры организации, требует проведения изменения содержания и организации работы. Цель

¹³⁾ Jerry Newman and Frank Krzystofiak "Quantified Job Analysis", A Paper presented at the Academy of Management Meeting, Orlando, FL, August 15, 1977.

¹⁴⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 528 с.

перепроектирования работы заключается в изменении работы таким образом, чтобы работники выше оценивали качество своей трудовой жизни, их мотивация была сильнее, а фактическая результативность выше¹⁵⁾.

Существуют три уровня перепроектирования работы в зависимости от масштаба изменений. *Первый уровень* затрагивает количество задач, решаемых на рабочем месте без изменений прав и обязанностей работника в работе. *Второй уровень* относится к изменению качества и взаимозависимости задач между собой, что требует изменения полномочий и уровня ответственности работника. *Третий уровень* связан с изменением отношений по работе и взаимозависимости при ее выполнении¹⁶⁾.

Повышение темпов и динамики изменений внешней среды меняет цели и задачи организации, что вызывает необходимость в перепроектировании работы. Само перепроектирование работы позволяет руководству организации управлять не только выполнением работы, но и менять ее содержание, что является проявлением гибкости и способности адаптации организации к изменяющимся внешним условиям. Однако, при проведении перепроектирования работы Г. Олдхем и Дж. Хакман обнаружили препятствия для перепроектирования работы, поскольку изменение работы затрагивает другие элементы и организационные процессы¹⁷⁾.

Оценка работы имеет относительный характер, поскольку работа оценивается в сравнении с другими видами работ в организации, результатом является определение иерархии оплаты за выполняемую работу. Систематическая формальная оценка ценности работы позволяет определить ее относительную ценность в организации и соответствующее вознаграждение, что, в свою очередь, способствует восприятию работником ситуации, как более справедливой.

Существует несколько методов оценки работ, в том числе и факторный, где объективная оценка работы идет по каждому фактору, проводимая далее суммарная оценка факторов работы дает общий рейтинг работы, что позволяет выбрать соответствующий тариф, приемлемый и справедливый размер оплаты за выполненную работу.

Должностная инструкция — это основной документ, регламентирующий отношения работника и организации. Она предназначена для информирования лица, занимающего должность, о задачах, распределении прав и обязанностей, взаимодействия с другими людьми по работе в организации и т. д. Таким образом, должностная инструкция служит вспомогательным средством управления людьми в организации и регламентирует не только действия, связанные с выполнением работы, но и отношения по работе. Должностная инструкция является инстру-

¹⁵⁾ Синк Д. С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. 528 с.

¹⁶⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. 528 с.

¹⁷⁾ Oldham G. R. & Hackman J. R. Work Design in the Organizational Context. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds). Research in Organizational Behavior, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980.

ментом управления персоналом, и документом, регламентирующим отношения работника с работой и с самой организацией, что необходимо для управления работой и обеспечения ее выполнения. Должностная инструкция должна учитывать организационную структуру, определять предназначение работника в организации и тем самым способствовать построению управленческих отношений в организации.

Таким образом, имеются методы управления работой в организации, с помощью которых можно менять не только содержание работы, но и ее организационную сторону, а значит действия, обязанности и взаимодействия работников по работе. Это позволит добиваться лучшего соответствия выполняемой в организации работы поставленным целям.

1.1.3. Уровень выполнения работы

Наличие правильно спроектированной работы и работников, с соответствующим уровнем знаний и умений, подобранных согласно требованиям работы, не гарантируют организации успеха в достижении целей. Необходимо обеспечить выполнение работы и получение должных результатов каждым работником в организации.

Добиться выполнения работы можно экономическим путем, то есть обменом результата работы на денежное вознаграждение, это так называемая *сдельная* форма оплаты. Другим способом обеспечить выполнение работы является получение работником денежного вознаграждения за затраченное на работу время или исполнение служебных обязанностей в течение некоторого времени. Такая форма обеспечения выполнения работы является *повременной* формой оплаты.

Сдельная или повременная формы оплаты являются средством компенсации работнику его усилий или затраченного времени, но они ничего не говорят о том, как будет сделана работа. Необходимы принуждение и постоянный контроль за деятельностью работников для обеспечения выполнения работы на высоком уровне. Если работа не имеет жесткой регламентации, требует личного вклада в результат или в работе присутствуют действия, направленные на изменение или создание нового, то принуждение к работе не может дать высокого результата, а сдельная и повременная системы оплаты неэффективны, поскольку в такой работе нет определенных критериев оплаты.

Существуют определенные стандарты выполнения работы и получения результата. Но если бы все происходило по стандартам и правилам, то о мотивации можно было даже не говорить, а как быть если работа не выполняется?

Выполнение работы и получение результата складывается целиком и полностью из действий работника, а характер и последовательность этих действий зависит от человека, его замыслов и мотивации. Процесс получения результата начинается с желаний и потребностей работника, поскольку инструмент и используемые технологии только направляют его

деятельность, и позволяют добиться больших успехов в работе. Согласно теории ожидания В. Врума, работа для человека является средством, инструментом удовлетворения своих потребностей. А с позиции обеспечения выполнения работы в организации и получения высоких результатов, работа должна быть целью для работника, что требует мотивации работника самой работой, тем более, что характеристики поведения, которые ему необходимо проявить, определяются работой и ее содержанием. Роль менеджера по обеспечению выполнения работы, в этом случае, заключается не только в наборе необходимых людей, их стимулировании, но и в том, чтобы сделать работу интересной для работника и развить важные для ее выполнения качества.

Для этого необходимо знать и понимать потребности и желания работника, то, что побуждает его к действиям и к чему он стремится. В отношении деятельности работника в организации, важными становятся характеристики действий, но не сами по себе, а в связи с получаемым в работе результатом. Другими словами, необходима заинтересованность работника в самом результате. При этом работу можно построить таким образом, что работник будет стараться выполнить ее лучше и достичь более высоких результатов, применяя имеющиеся знания, умения, способности. Непосредственная заинтересованность работника в результате способствует достижению лучшего результата, а умение выполнять работу сформирует необходимое отношение и интерес к ней. Как правило, в процессе работы используется только часть возможностей работника, при этом меняются не только навыки и опыт, но и потребности работника.

По мере развития технологии изменяется характер работы, что требует от работника большего личного вклада в работу. Личный вклад в работу — это не только использование знаний и умений, но и решение возникающих проблем, предупреждение их появления, это так же создание нового в работе, развитие продукта и межличностное взаимодействие по работе.

Несмотря на развитие технологии, выполнение работы и достижение результата непосредственно зависит от работника, а для личного вклада и получения высоких результатов в нерегламентированной работе необходима мотивация именно как внутренняя движущая сила.

1.2. Мотивация работника и работа

Для достижения организацией поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник выполнял свою работу и получал определенный результат. Экономические отношения организации с работником, обмен результатов работы на зарплату приводит к выполнению регламентированной работы, но в случае с работой, требующей большого личного вклада, не дают желаемого результата. Поскольку у работника, в этом случае, нет прямой заинтересованности в результатах работы, то его

усилия сосредоточены на получении вознаграждения. Рационализм отношений, складывающийся при обмене результата выполненной работы на зарплату, означает противопоставление интересов работника интересам организации.

Попытки стимулировать необходимое поведение работника, для лучшего выполнения работы, на сегодняшний день являются наиболее распространенным явлением в управленческой практике. Выплачиваемая работнику зарплата является подкрепляющим стимулом и направлена на формирование поведения, приводящего к достижению желаемого. В данном случае от работника зависит получение результата в процессе выполнения работы и только наличие личной заинтересованности работника в высоких результатах позволяет сделать их реальными и достичь поставленных организацией целей. Для того, чтобы работник лучше выполнял свою работу, старался получить максимально возможный результат, необходимо наличие у него мотивации, непосредственно связанной с работой. Мотивированный работник лучше использует свои способности, новые возможности и технические средства, что приводит к получению желаемого результата и более эффективной работе всей организации.

Из сказанного следует, что самым важным элементом, обеспечивающим выполнение работы, является мотивация, т. е. внутренние силы, которые побуждают работника к действиям и которые проявляются в необходимых характеристиках поведения. Мотивация также проявляется в процессе постановки целей, но это выходит за рамки данного исследования, поскольку понятие работа рассматривается как средство достижения поставленных целей и подразумевает их наличие.

1.2.1. Составляющие мотивации

Понятие мотивации очень многогранное, сложное и включает в себя такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление, интерес и т. д. Общее значение этих слов — динамизм, готовность к движению, выбор средств, пути достижения, направленность действий. Перечисленные качества, характеризующие деятельность человека, являются необходимыми для выполнения работы.

Мотивация рассматривается различными научными дисциплинами, в которых сложились следующие представления о ней. Рассмотрим классификацию подходов к изучению мотивации:

Мотивация, как *физиологический* механизм, изучает потребности и условия их возникновения.

При *феноменологическом* подходе мотивы рассматриваются как осознанные побуждения, цели, намерения, волевые процессы.

Мотивация, как *энергетическая* функция, означает распределение энергии человека.

Гипотетический подход: мотивация — это связь между стимулом и реакцией.

Формалистический подход: мотивация — это максимизация целевой функции при принятии решений в поле альтернатив.

Атрибутивный подход: мотивация — это процесс приписывания исходу действия подходящего мотива.

Динамический подход: мотивация — это регулирующая сила многих факторов.

Принцип *драйва-навыка*: мотивация — это ассоциативный процесс научения, выученное поведение.

Подход *ожидания — ценность*: мотивация — это рациональное взвешивание ожиданий и ценностей¹⁸⁾.

Из сказанного выше следует, что мотивация — не только сложное, многоуровневое явление, но и имеет скрытый, когнитивный характер. Исследователи мотивации по разному понимают природу мотивации и используют различные термины для ее обозначения. Они предлагают различные модели мотивации, уделяя внимание всевозможным аспектам мотивации, и ее проявлению.

Нет единства и в понимании функции мотивации. К. Халл, К. Спенс, Е. Толмен ограничивают мотивацию функцией энергетизации деятельности. К. Левин рассматривает потребности и ценности как составляющие единого процесса мотивации. Наиболее распространенное среди психологов понятие мотивации предлагает П. Янг, как влияние всех условий на побуждение и регулирование поведения. Ближе к нему рассмотрение мотивации К. Мадсена, как совокупности побуждающих, поддерживающих и направляющих поведение переменных. Понимание одного из ведущих специалистов в области мотивации Дж. Аткинсона следующее: «Мотивация — это процесс, определяющий избирательность, интенсивность и устойчивость поведения».

Все многообразие подходов можно разделить на две *модели мотивации*, описывающие деятельность и поведение человека, которые были бы полезны при формировании необходимого поведения.

Во-первых, мотивация, главным образом, сфокусирована на вопрос: *Почему?*, делая мотив энергетической функцией, силой, импульсом, обеспечивающим динамизм поведения. Таким образом, мотивация — «мотор» человеческой машины, двигатель ее деятельности.

Во-вторых, подход к рассмотрению мотивации исходит из того, что проблема создания мотивации не в том, откуда брать энергию, а в том, как ее расходовать, управлять источниками психологической энергии, не растрчивать и не препятствовать ее проявлению. «Нет ленивых людей, то есть тех, кому не хватает мотивации, а есть те, кто растрчивает или тормозит ее по каким-либо причинам»¹⁹⁾. В этом случае, основным

¹⁸⁾ Магомед-Эмеринов М. Ш. Трансформация личности. М.: Психоаналитическая Ассоциация, 1998. 496 с.

¹⁹⁾ Там же.

в мотивации становится вопрос: *Как?* В данном исследовании мотивация рассматривается с позиции вопроса: *Почему?*

Мотивация объясняет поведение человека и направленность его действий. Характерные особенности мотивации в том, что она непосредственно не наблюдается и для своего описания требует гипотетических построений.

Сведение наблюдаемого поведения к мотивации, по мнению Х. Хекхаузена²⁰⁾ является упрощением ситуации, что не способствует объяснению причин поведения и, следовательно, будет мало полезным для управления поведением работника в организации и обеспечения выполнения работы. Чтобы объяснить мотивацию необходимо рассмотреть и проанализировать ее составляющие: потребность, стимул, мотив, интерес, цель.

Потребность — это ощущение человека в нехватке, недостатке чего-либо. По мнению К. К. Платонова, потребность — это не сама нужда, а ее отражение в сознании человека. Потребности возникают и находятся внутри человека, поэтому их нельзя непосредственно наблюдать, но они выражаются в поведении человека, являются его движущей силой. Все, что делают люди имеет только одну движущую силу — стремление к удовлетворению потребностей.

Однако, человек одновременно ощущает несколько потребностей, но только одна из них является доминирующей и определяет его поведение. Если она удовлетворена, то на ее место выходит — актуализируется другая неудовлетворенная потребность. Потребность является предметом исследования теорий содержания мотивации. Согласно иерархической теории потребностей А. Маслоу, существуют потребности высокого уровня, которые, как правило, проявляются после удовлетворения у человека потребностей более низкого уровня. Но сама по себе потребность еще не является побуждением к деятельности и для того, чтобы она выполнила роль движущей силы поведения необходимо наличие особого «пускового механизма» — стимула.

Стимул — это образ предмета удовлетворения потребности²¹⁾, таким образом, стимул — это «предмет», находящийся во внешнем окружении, который может удовлетворить потребность. Другими словами, стимул опредмечивает потребность. Следует отметить, что стимул, это не конкретный предмет, а это отношение между потребностью человека и объектом во внешней среде. Принято считать деньги стимулом, но сами по себе деньги, даже в силу своей способности удовлетворять разнообразные потребности, не всегда являются стимулом. Стимулирующее воздействие денег будет зависеть от их количества, а также от наличия актуальной потребности в них.

²⁰⁾ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. М.: Педагогика, 1986.

²¹⁾ Тихонравов Ю. В. Теория управления. М.: Вестник, 1997. 336 с.

Использование стимулов для управления поведением человека называется процессом стимулирования. Наиболее распространенным видом стимулирования является материальное стимулирование в виде системы вознаграждения. Но стимулирующим может быть и одобрение со стороны руководителя, и внимание коллег по работе.

Когда в деятельности человека появляются результаты, он может их предопределить и они совпадают с его потребностью, возникает интерес. Согласно Тихонравову Ю. В. **интерес** — это предопределение результата действия, следовательно, в работе не будет интереса, если у работника не получается выполнение работы на должном уровне или работник не знает результата своих действий.

То, к чему в своих действиях стремится человек — это его цель. **Цель** — желаемое состояние, концепция желаемого, цель и движение к ней одно и то же. Цель устанавливается самим работником и является сильным мотиватором. А мотивом часто считают то, ради чего совершаются действия, но это упрощенное понятие мотива.

Мотив, по мнению Каверина, — это образ успешно завершеного действия по реализации потребности, предвкушение достигнутого, он становится той внутренней силой, которая побуждает действовать²²). В данном исследовании мотив рассматривается как образ действий по достижению желаемого состояния.

Для приближения к цели исследования необходимо ответить на несколько вопросов. Если менеджер — «специалист по мотивации», то первый вопрос — от чего зависит сила мотива? Еще важнее второй вопрос — как возникает мотив или желание хорошо работать? Формирование в организации мотивов работника — важная задача менеджера, поскольку «мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие»²³). Сила мотива, как считает Каверин, больше всего зависит от эмоционального состояния, следовательно, для формирования мотивации работой необходимо, прежде всего, уметь вызывать эмоции и чувства у работника в работе.

Мотив выражается в действиях: если человек хочет чего-либо, но ничего для этого не делает, то это не желание, а мысль. Мотив — это явление внутреннее, субъективное, нет и, видимо, не будет инструмента или способа сформировать мотив в душе другого. Единственный способ сформировать мотив у работника — это создать такие обстоятельства или условия, при которых возникает возможность удовлетворения его актуальных потребностей посредством выполнения работы. Попытки сформировать или вызвать нужный мотив стимулированием приносят только видимость необходимого мотива, а внутренний источник действий у работника отсутствует. Из сказанного следует, что мотивация — сложный,

²²) Каверин С. Б. Мотивация труда. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. 224 с.

²³) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. 528 с.

гипотетический процесс, который необходим для описания, объяснения и формирования поведения.

Важно отметить, что под мотивацией, в психологии, подразумевают детерминацию поведения, исходя из этого выделяют внешнюю и внутреннюю мотивацию. Теории мотивации также классифицируют ее как *внешнюю* и *внутреннюю* в зависимости от источника, побуждающего человека к действиям. Принимая во внимание силы, оказывающие воздействие на работника, можно определить *два подхода* к человеческой мотивации.

1. *Внешняя мотивация*, когда действия человека вызваны внешним воздействием, стимулом. Таким внешним воздействием на человека и его действия может быть обещание руководителя повысить работника в должности за хорошо выполняемую работу.
2. *Внутренняя мотивация*, когда действия человека вызваны потребностями и самостоятельно выбрано направление и способ деятельности. Подобным выражением внутренних мотивов человека будет хорошее выполнение работы в расчете на то, что руководитель заметит и повысит его в должности.

В теории управления под мотивацией понимают совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей²⁴). Однако, по мнению Х. Хекхаузена, не может быть внешних и внутренних мотивов, как внешней и внутренней мотивации. Мотивы всегда внутренние, в отличие от стимулов, вызывающих процесс мотивации, которые могут быть внешними и внутренними²⁵).

Попытки противопоставить внутреннюю и внешнюю мотивацию надуманы так же, как поиск причины действий отдельно в ситуации или в человеке. Действия и лежащие в их основе мотивы, обусловлены человеком, а результаты этих действий зависят как от внешних, так и от внутренних сил. Очевидно, что деятельность человека мотивирована либо внутренне — мотивами, либо внешним воздействием — стимулами. Все попытки сформировать у работника поведение, нужное для выполнения работы в организации, направлены на внешнюю мотивацию при помощи вознаграждения и стимулирования, или на создание условий, которые способствовали бы, посредством внешних подкреплений, формированию определенных мотивов.

Однако, существуют такого рода действия, когда активность сама по себе приносит субъекту удовлетворение, например, действия, связанные с любопытством или самоутверждением. Мотивированная таким

²⁴) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 528 с.

²⁵) Забродин Ю. М., Сосновский В. А. Мотивационно-смысловые связи в структуре направленности человека // Вопросы психологии. 1989. № 6.

образом деятельность, побуждаемая собственным интересом, может протекать свободно и эффективно. Первые упоминания подобных действий принадлежат Вудворту (R. S. Woodworth, 1918 г.), разработавшему теорию первичности поведения. Развитие идеи функциональной автономии принадлежит Олпорту, согласно которому действия могут приобретать самостоятельную, т. е. интринсивную привлекательность (G. W. Allport, 1937 г.).

Интринсивные действия — это действия, имеющие самостоятельную ценность, которые выполняются ради себя самих и находят подкрепление от самого процесса выполнения.

Экстринсивные действия — это действия, направленные на получение результата, и сам результат деятельности является вознаграждением.

Следуя логике темы исследования, необходимо рассмотреть «источники» возникновения интринсивной мотивации как возможного основания для возникновения мотивации работой. Поскольку выполнение работы является процессом, то содержание работы может включать в себя элементы, подкрепляющие процесс ее выполнения.

Интринсивно мотивированное поведение совершается ради себя самого или ради тесно связанных целевых состояний и не может быть простым средством достижения инородной, по отношению к поведению, цели. Интринсивно мотивированное поведение выражается следующим образом ²⁶⁾:

1. Действия, независимые от потребности, не связанные с удовлетворением физиологических потребностей. К таким действиям «в себе и для себя» можно отнести исследовательские или познавательные действия.

2. Действия, свободные от цели, в виде игры или эстетического переживания. Мотивирующим в этом случае может быть ощущение эффективности действий или собственной компетентности.

3. Оптимальный «поток» активности, уровень возбуждения или активации. Оптимальный уровень активации выражается в положительных эмоциях и поисковом поведении. Под *активацией* понимается внешнее воздействие, требующее дополнительных действий со стороны работника. В отличие от стимула, активирующее воздействие не связано с потребностями работника.

4. Действие как самоутверждение — это стремление быть причиной собственных действий. Мотивация поведения состоит в том, что человек чувствует свою эффективность и ощущает себя источником изменений. Чем сильнее человек чувствует себя хозяином положения, тем сильнее его интринсивная мотивация.

5. Радость действия — это означает, что человек отдается данному делу, погружен в переживания, связанные с продвижением вперед

²⁶⁾ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. М.: Педагогика, 1986.

действий, называемых «*потоком*». Радость от активности является самоподкрепляющей, при которой внимание сосредоточено на преодолении сложностей.

6. Однородность действия и его цели, когда действие осуществляется ради получаемого в процессе результата. Если результат является средством для достижения цели более высокого порядка, то действия сохраняют интринсивно мотивационный характер.

Проявление интринсивной мотивации в работе возможно, когда действия по выполнению работы будут самодостаточными и самоподкрепляющими. В этом случае работа должна включать один или несколько перечисленных выше моментов. Например: исследовательские или познавательные действия; элемент соревнования по результатам работы; эстетические переживания в процессе работы или связанные с создаваемым продуктом. Интринсивная мотивация работой может также возникнуть, когда действия работника автономны, а содержание работы связано с поисковой активностью или с участием в управлении. Ощущение себя как источника действий, путем проявления инициативы и принятия ответственности за результат, позволит работнику почувствовать себя собственником процесса выполнения работы. Задачи в работе должны приводить к ощущению преодоления, что будет также способствовать ощущению работником собственных возможностей и давать возможность для самоутверждения работника.

Если рассмотреть получение результата как основу деятельности работника, то изменения в содержании и организации работы будут способствовать усилению интринсивной мотивации работой. Таким образом, работа в организации может быть источником интринсивной мотивации, когда содержание работы будет включать в себя все перечисленные выше аспекты.

1.2.2. Процесс и проявление мотивации

Независимо от множества теорий и моделей мотивации, единым остается ее понимание и проявление. Рассмотрим процесс проявления мотивации в деятельности.

Мотивацию работника можно рассмотреть как процесс взаимосвязанных потребностей и действий, поскольку она возникает не одновременно, а разворачивается во времени. Необходимо отметить, что мотивация представляет собой непрерывный процесс, он действует постоянно. В процессе мотивации возникают и актуализируются разные потребности, а поскольку действие определяется наиболее сильной потребностью, то это приводит к прерыванию или изменению самого процесса мотивации. Всякое деление процесса мотивации на шаги искусственно и служит для облегчения понимания поведения, возможности анализа и управления. Процесс можно представить в виде шести этапов, от возникновения до удовлетворения потребности.

1. Возникновение потребности — ощущение работником нехватки чего-либо и необходимости устранения проблемы. Для создания мотивации необходимо знать и уметь выявлять потребности работника, которые зависят от условий работы и развития личности.

2. Поиски объектов удовлетворения потребностей — работник ищет объекты и предметы, способные удовлетворить потребности, являющиеся желаемыми для работника. Определенные потребности есть ни что иное, как стимулы и могут использоваться для формирования процесса мотивации.

3. Выбор способов достижения желаемого — образ действий того, как и каким путем добиваться желаемого, что и формирует мотив деятельности. Мотивация определяет не только направление действий, это можно сделать и при помощи стимула, мотивация еще включает в себя способ достижения желаемого, характер действий. Следует отметить, что именно в процессе осуществления действий создается результат в работе.

4. Выполнение намеченных действий — осуществление действий в намеченном направлении и определенным образом, то есть проявление в действиях характеристик мотивации, необходимых для достижения желаемой цели. Объекты мотивации отражают силу мотива.

5. Достижение поставленной цели — достижение в действиях желаемого состояния, то есть получение результата, показывает насколько выбранные действия и их выполнение приводит к необходимому и желаемому результату. Менеджер должен определить эффективность действий по достижению результата под воздействием окружающих факторов.

6. Устранение потребностей — связано с их удовлетворением, непосредственным результатом или поиском других возможностей удовлетворения потребностей. Менеджеру важно определить, удовлетворяются ли актуальные потребности работника в случае получения результата.

Таким образом, у менеджера имеется возможность управления мотивацией путем формирования процесса мотивации, то есть удовлетворения потребности работника в организации. Мотивация проявляется в действиях человека, в характеристиках деятельности, таких как: усилие, старание, настойчивость, добросовестность и направленность²⁷⁾. Рассмотрим подробнее эти характеристики.

1. Усилие — *энергичность действий, расходование энергии и степень напряженности при достижении цели, в том числе и при преодолении возникающих препятствий.*

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая разные усилия, одну работу он может делать работая в полную силу, а другую выполнять в полсилы, может стремиться брать работу полегче или брать тяжелую работу, выбирать решение попроще или искать сложное решение. Это отражает то, какие усилия человек затрачивает в работе и зависит от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполне-

²⁷⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 528 с.

нии работы. Эти усилия, как правило, отражаются на количественных показателях сделанной работы за определенный промежуток времени, например, количество деталей за смену, переведенных страниц в час. Усилия не обязательно связаны с физическими действиями, усилия могут быть умственными, в действиях, требующих анализа или сравнения, а также могут быть связаны с напряжением внимания в работе.

2. Старание — *обработка объекта (материал в изделии) помимо главной цели еще и с точки зрения побочных целей, несущественных для главной цели, и устранение отрицательных черт, которые присоединяются к продукту вопреки нашим намерениям*²⁸⁾.

При выполнении одной и той же работы человек может по-разному проявлять старание. Он может быть безразличен к получаемому результату или стремится делать работу наилучшим образом и с лучшим результатом. Старание выражается в характере взаимодействия по работе, если работник проявляет старание, то взаимодействие по работе будет направлено на лучшее ее выполнение. Возникающие в работе проблемы он будет стараться разрешать, а не игнорировать или избегать их, как при отсутствии старания. Старание проявляется, если работник стремится к повышению своей квалификации, совершенствованию способностей и к получению лучшего результата. Как правило, старания работника отражаются на качестве выполненной работы.

3. Настойчивость — *приложение усилий к достижению цели, несмотря на другие цели, сохранение одной линии действия длительное время и стремление к цели, несмотря на возникающие препятствия*²⁹⁾.

Одну и ту же работу человек может выполнять с разной настойчивостью. Настойчивость работника проявляется в продолжении, развитии и доведении начатого дела до конечного результата. Отсутствие настойчивости выражается в потере интереса к начатому делу, в том, что работник отвлекается от выполняемой работы и не может довести дело до конца. Отсутствие настойчивости в работе проявляется в неразрешенных задачах и проблемах. Настойчивость позволяет добиваться результата, несмотря на возникающие проблемы и трудности. Для многих работ настойчивость является важнейшим условием их осуществления, например, разработка проекта или реализация идеи. Отсутствие настойчивости приводит к упущенным возможностям.

4. Добросовестность — *правильность действий работника и, следовательно, безошибочность выполнения работы. Правильность заключается в следовании методу, испытанному и принятому за образец выполнения работы*³⁰⁾.

Одну и ту же работу можно выполнить с разной степенью добросовестности. Добросовестность заключается в соблюдении всех необхо-

²⁸⁾ Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М.: Экономика, 1975. С. 108.

²⁹⁾ Там же. С. 124.

³⁰⁾ Там же. С. 125.

димых требований, правил и норм при выполнении работы. Работник может быть очень квалифицированным, много работать, но относиться к своим обязанностям безответственно. Невыполнение обязанностей может свести на нет не только его работу, и связанных с ним по работе людей, но даже работу всей организации. Добросовестность в работе препятствует возникновению проблем. Добросовестность для многих видов работ является важным условием их успешного выполнения. Как правило, добросовестность работника отражается на результате, действиях, приведших к результату и последствиях этих действий.

5. Направленность — *намерения работника, выражаемые в действиях. Направленность показывает, насколько получаемый в работе результат непосредственно способствует удовлетворению актуальных потребностей работника.*

Выполняя одну и ту же работу, человек может иметь разную направленность в своей деятельности, стремиться к разным целям и разными причинами объяснять необходимость выполнения работы. Работник может выполнять работу потому, что ему необходимы деньги, или он может реализовать в работе свои знания, или взял на себя обязательства по ее выполнению, или сама работа ему нравится. Направленность раскрывает личные мотивы работника и потребности, которые удовлетворяются в работе. Отсутствие направленности свидетельствует о слабой мотивации, либо о скрытых мотивах. Знание направленности действий способствует выбору средств и способов стимулирования действий работника. Направленность работника в работе отражается на результате в том объеме, в каком результат работы способствует достижению личных целей или удовлетворению актуальной потребности. Для многих работ важна направленность работника, но большую важность представляет единая направленность деятельности людей в организации.

Таким образом, приведенные выше пять характеристик деятельности являются проявлением мотивации работника и могут быть объектами воздействия мотивации, когда в работе требуется проявление одной или нескольких характеристик.

Динамизм внешней среды и меняющийся характер работы, повышение профессионального уровня работников и повышение уровня выполнения работы требуют от работника новых образцов поведения. Проявления новых характеристик мотивированного поведения, отличных от характеристик необходимых при жестко регламентированных работах, нельзя добиться стимулированием или внешней мотивацией действий, поскольку они являются проявлением внутренних мотивов работников в действиях. Многообразие возможного поведения сложно описать, но можно отметить характеристики деятельности, уже известные и необходимые в деловой организации, обычно не включаемые в содержание и требования работы из-за сложности формализовать эти действия и отношения по работе.

В данном исследовании предлагается дополнить существующие характеристики деятельности следующими пятью характеристиками мотивационного поведения, к ним относятся *инициатива, энтузиазм, вдохновение, одержимость и неистовство*. В этих характеристиках можно найти элементы мотивационной деятельности, как усилия, настойчивость, старание, добросовестность и направленность, но важнее видеть в них ключевые элементы и особенности поведения, вокруг которого выстраиваются действия при выполнении работы.

6. Инициатива (источник действий) — *находчивость, поведение в соответствии с выявленными возможностями. Действия, не позволяющие зависящим от нас процессам, протекать вопреки нашим намерениям*³¹⁾.

Проявление инициативы в работе свидетельствует о внутренней мотивации работника. Инициатива выражается в действиях работника без какого-либо внешнего воздействия со стороны руководителя или инструкции. Подобное поведение вызвано собственным желанием работника улучшить получаемый результат, предотвратить появление проблемы или изменить процесс работы.

7. Энтузиазм (энергия действий). Проявление энтузиазма в работе является свидетельством внутренней мотивации работника. Энтузиазм выражается в возможности выполнять действия по работе с душевным подъемом и ожиданием лучших результатов, независимо от внешнего вознаграждения. Подобное поведение характеризует внутреннюю энергию работника, направленную на достижение желаемого.

8. Вдохновение (работа за идею). Проявление вдохновения в работе возможно при сочетании содержания работы и действий работника не только подкрепленных, но и направляемых получаемым в работе результатом. Вдохновение — это качественное состояние не столько действий, сколько отношения работника к выполняемой работе. Состояние, которое можно только ожидать при определенных условиях, неподвластное внешнему воздействию и воле человека.

9. Одержимость (приверженность цели). Проявление одержимости в работе заключается в концентрации внимания, мыслей и сил на работе, ее содержании и выполнении. Действия и отношения по работе направлены только на ее выполнение, достижение результата. Подобная концентрация на работе, в конечном счете, обеспечивает ее выполнение независимо от условий работы, препятствий и возникающих проблем.

10. Неистовство (сильное желание результата). Проявление неистовства в работе говорит о самом сильном желании выполнить работу, используя собственные возможности. Отношения по работе и возможности как внутри, так и вне организации задействованы работником для получения результата. Подобное поведение, независимо от любых пре-

³¹⁾ Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе / Пер. с польск. М.: Экономика, 1975. С. 129.

град обеспечивает достижение результата, благодаря использованию всех возможностей в процессе работы.

Предложенные выше характеристики поведения редко отмечают в требованиях работы, поскольку они больше подходят для описания поведения работника, а не действий при выполнении работ. Необходимо отметить различия в способах создания перечисленных выше пяти объектов мотивации. Эти различия будут выражаться в том, что мотивированное поведение больше обусловлено внутренними движущими силами, умением и расположением работника к тому или иному виду деятельности. Важно также учесть требования работы, необходимое поведение и характеристики деятельности, способствующие выполнению работы.

1.2.3. Мотивация к работе

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов³²⁾. Мотивов как внутренних сил, побуждений, намерений, которые побуждают человека действовать и поступать определенным образом. Непосредственная необходимость выполнить работу определенным образом действий, является проявлением *мотивации* работника.

Существуют два способа мотивировать работника, пробудить в нем определенные мотивы:

Первый способ состоит в том, что мотивы, побуждающие человека к определенным действиям и приводящим к желательным результатам, вызваны внешним воздействием на работника — стимулированием.

Второй способ состоит в формировании необходимых в работе мотивов, путем воспитательного и образовательного воздействия на работника. Этот способ более продолжительный и сложный для применения, поскольку требует проявления внутренней мотивации работника и ее подкрепления результатами действий.

Различия между стимулированием и мотивированием принципиальные и проявляются в самостоятельной активности человека, направленной на удовлетворение его актуализированной потребности, в выборе направления деятельности и способа достижения желаемого. При стимулировании на человека воздействует кто-то извне, вызывая желательные мотивы и действия стимулами. При мотивировании, действия работника обусловлены его личными мотивами и интересами.

Имеются различные представления мотивации к работе в организации и способы ее создания. Так Б. И. Додонов приводит следующую классификацию мотивов выполнения работы в организации:

Во-первых, стремление избежания наказания.

Во-вторых, желание получить вознаграждение.

³²⁾ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. 528 с.

В-третьих, желание получить результат в работе.

В-четвертых, интерес к самому процессу выполнения работы³³⁾.

Другое представление о возможных направлениях создания мотивации у работника дает Ю. В. Тихонравов:

Во-первых, непосредственным воздействием на работника путем его убеждения, внушения, агитации и т. п.

Во-вторых, властное воздействие, куда входит принуждение и его возможное применение, приказы, распоряжения и др.

В-третьих, опосредованное воздействие через создание ситуации, побуждающей работника выполнять работу³⁴⁾.

По мнению Ч. Ханди, мотивация работника основывается на соответствии обязательств работника ожидаемому вознаграждению:

Во-первых, принудительная мотивация, когда выполнение работы строится на выполнении правил в обмен на избежание наказания.

Во-вторых, мотивация на основе расчета, когда действия работника по выполнению работы подкреплены желаемым вознаграждением со стороны организации.

В-третьих, мотивация на основе сотрудничества, когда работник добровольно выполняет работу считая ее своим вкладом в организацию³⁵⁾.

В данном исследовании мотивация работой рассматривается как желание работника получить результат в работе и его интерес к самому процессу выполнения работы, что совпадает с представлением мотивации работой Б. И. Додонова. Однако, не делается разграничения между мотивацией процессом выполнения работы и мотивацией результатом, что связано с пониманием работы как деятельности по созданию результата.

Приведенный выше третий способ создания мотивации у Ю. В. Тихонравова включает в себя вопрос, связанный с воздействием содержания работы на работника. Это объясняется тем, что работа и ее содержание являются неотъемлемой частью непосредственного окружения работника, которое может способствовать возникновению мотивации.

Рассматриваемая в данном исследовании мотивация согласуется с третьим способом мотивации работника, представленным Ч. Ханди, когда работа является вкладом каждого работника в дело всей организации. Организация, в этом случае, может быть построена снизу, т. е. исключительно на сотрудничестве отдельных работников.

С точки зрения выполнения работы в организации, можно рассмотреть процесс мотивации в виде определенных и характерных действий менеджера и работника при выполнении работы (см. рис. 1.10).

³³⁾ Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. 1984. № 4.

³⁴⁾ Тихонравов Ю. В. Теория управления. М.: Вестник 1997. 336 с.

³⁵⁾ Handy C. B. Understanding Organization. Oxford University Press, Inc., 1993.



Рис. 1.10. Мотивирование работника к работе

Как видно из рисунка, процесс мотивирования работника к работе в организации осуществляется следующим образом:

Во-первых, менеджер воздействует на работника с целью побудить его к выполнению работы.

Во-вторых, работник воспринимает стимулирующее воздействие и выполняет определенные действия.

В-третьих, эти действия приводят к получению определенного результата работы.

В итоге, менеджер узнает результаты работы и снова воздействует на работника.

Однозначной взаимосвязи между мотивацией и результатом нет из-за большого количества факторов, оказывающих влияние на результат. Но без мотивации даже самое благоприятное стечение обстоятельств и факторов не приведет к намеченному результату, поскольку нет движения или действий в сторону цели.

Для получения результата, работнику необходимо не только иметь соответствующие работе умения, знания и навыки, но и быть мотивированным на ее выполнение. При рассмотрении процесса достижения намеченных целей в организации важно отметить, что на получение результата, кроме мотивации влияют следующие факторы: постановка и ясность цели; знания, навыки и способности работника; организация работы и координация работ в организации; конкретная ситуация; внешняя среда и неизвестный фактор «X». Если не учитывать эти факторы, то обнаружить связь мотивации с результатом будет практически невозможно. В связи с этим сложно выявить взаимосвязь между стимулированием

и результатами работы. Однако, мотивация работников не только оказывает непосредственное влияние на результат деятельности, но может оказывать и косвенное влияние на него через вышеперечисленные факторы, тогда как стимулирование работника ограничивает его деятельность только действиями по выполняемой работе.

Более мотивированный работник может принять участие в постановке целей в работе, развивать свои знания и навыки, стараться проявить свои способности, участвовать в принятии организационных решений, в планировании своей работы и более тесном организационном взаимодействии. Влияние внешней среды может быть сглажено знанием работника о клиентах, поставщиках и конкурентах организации. Таким образом, мотивация работника оказывает определяющее влияние на выполнение работником работы и получаемый результат.

Рассмотрим мотивацию с позиции процесса ее формирования у работника. Создание мотивации начинается с момента восприятия работником стимулов из внешнего окружения, его реакции, научения тем или иным действиям и заканчивается выработкой соответствующего поведения на основе определенного отношения и лежащих в основе этого поведения мотивов. Основные составляющие формирования мотивации.

Восприятие является первым шагом на пути формирования мотивации и, в то же время, в особенностях восприятия проявляются мотивы человека.

Реакция работника зависит от его восприятия и от того, чему работник уделяет внимание в своих действиях.

Научение основывается на действиях работника и его реакции на внешние стимулирующие воздействия.

Поведение является результатом предшествующего научения работника и сформированного ранее отношения³⁶⁾.

Кроме того, непосредственной составляющей, влияющей на мотивацию, являются условия, в которых осуществляются действия и формируются мотивы.

О наличии мотивации может свидетельствовать особенность восприятия работником ситуации и ее описания. Такое явление «переноса» индивидуальных мотивов на особенности ситуации используется для выявления мотивов, в частности, для выявления мотива достижения служит «Тематический аперцепционный тест».

Проблемы, связанные с формированием мотивации у работников в организации, не имеют однозначного решения. Попытки создать эффективную систему мотивирования работников при помощи денежного вознаграждения привели к существующему многообразию систем оплаты, называемых по-разному: компенсациями, стимулированием, вознаграждением и т. д. На сегодняшний день нет единой формулы мотивации,

³⁶⁾ Training Evaluation Pyramid / Gordon E. E., Morgan R. R., Ponticell J. A. Future Work: the revolution reshaping American business. London, Praeger, 1994, p. 140.

которая бы объясняла поведение человека, независимо от конкретных обстоятельств, а тем более позволяла формировать необходимое в организации поведение.

От простого и рационального высказывания Ф. Тейлора, «платить пропорционально выработке», которое являлось также средством борьбы с непроизводительным трудом работников, до балльного и факторного сравнения работ для точной и справедливой оплаты за выполненную работу и исполнение обязанностей. Помимо развития и появления новых теорий мотивации меняется представление о самом человеке. В большей части, эти предположения не доказаны, но, как правило, отражают настроения определенного времени. Эдгард Шейн классифицировал эти предположения в последовательности их исторического появления:

Рационально-экономический человек, который мотивируется преимущественно экономическими потребностями и денежным вознаграждением. По своей природе он пассивен и организация должна его направлять, контролировать и мотивировать.

Социальный человек, который мотивируется через ощущение самоидентификации, посредством отношений с другими людьми. В этом случае, мотивацию к работе следует искать не в ее содержании, а в социальных отношениях по работе.

Самореализующий человек. Человек, способный по природе к самомотивации, к самоконтролю и интегрированию своих целей в цели организации. В работе он стремится проявить себя, а внешний контроль и влияние воспринимает негативно, что сказывается на мотивации.

Комплексный человек. Человек имеет некую иерархию потребностей, меняющуюся во времени и в зависимости от ситуации. На его стремление удовлетворить потребности оказывает влияние восприятие и ожидания, при этом человек способен на сложную «инструментальную» деятельность и даже выработать стратегию в достижении конкретной цели.

Психологический человек. Человек, проходящий через определенные стадии развития, стремящийся к внутреннему «идеальному Я». Работа для него является частью самоидентификации и способна мотивировать, если она будет способствовать приближению человека к идеалу при ее выполнении³⁷⁾.

Но, несмотря на многообразие представлений о человеке, теорий и способов мотивации необходимо отметить основные моменты, связывающие мотивацию и работу:

1. Действия людей имеют только одну движущую силу — стремление к удовлетворению своих потребностей и желаний. Поэтому для мотивации к работе менеджеру, *во-первых*, необходимо выявить актуальные потребности работника и найти возможности их удовлетворения в работе.

³⁷⁾ Handy C. B. Understanding Organization. Oxford University Press, Inc., 1993.

2. Для работника работа — это только средство достижения желаемого, поэтому он выполнит ее в том случае, если это будет способствовать удовлетворению его потребностей. Следовательно, *второй задачей* менеджера является создание механизмов или «инструментов» удовлетворения актуальных потребностей работника при выполнении работы.

3. Существуют потребности, которые непосредственно связаны с работой, деятельностью, получением результата. Таким образом, выполнение работы может являться источником удовлетворения потребности и мотивировать работника к ее выполнению. В этом случае внимание менеджера можно перенести от воздействия и стимулирования работника на проектирование работы, ее содержание таким образом, чтобы содержание работы мотивировало работника на ее выполнение и удовлетворяло потребности работника.

Идея, что мотивацию можно создать, поместив работника в определенные условия, находит поддержку у многих исследователей и специалистов, но у каждого свое представление этих условий.

Одним из первых, кто увидел зависимость мотивации от содержания работы, был Г. Эмерсон. Он определил три условия, то есть какой должна быть работа, чтобы она вызвала интерес у работника, «сопровождалась здоровым радостным подъемом».

Во-первых, работа должна приносить удовольствие; она должна быть не каторгой, а игрой.

Во-вторых, всякая работа должна иметь ввиду определенный конец, она не должна быть бесконечной лямкой, а требовать таких-то результатов в такой-то срок.

В-третьих, «класс» — то есть достаточно высокий уровень квалификации, делающий работу легкой, изяшной и приятной³⁸⁾.

Для того, чтобы вызвать мотивацию работника, по мнению С. Б. Каверина, «... работа должна быть прежде всего деятельностью по самореализации личности через удовлетворение всего богатства человеческих потребностей». Чтобы создать высокую мотивацию необходимо создать условия для удовлетворения потребностей работника.

Во-первых, надо знать и учитывать весь набор потребностей работника.

Во-вторых, организовать выполнение работы и взаимодействие таким образом, чтобы работа наилучшим образом удовлетворяла эти потребности³⁹⁾.

Приводя пример условий, которые могли вызвать мотивацию, В. И. Бовыкин утверждает: «У руководителя просто нет времени заниматься наряду с организационно-техническими мероприятиями, целью

³⁸⁾ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Пер. с англ. М., 1997. 195 с.

³⁹⁾ Каверин С. Б. Мотивация труда. РАН, 1998. 224 с.

которых является эффективное использование труда на протяжении всего рабочего времени, еще и „тайными душами“ подчиненных, анализируя их изменчивые потребности». Любые методы воздействия на работника со стороны руководителя, с целью вызвать мотивацию и побуждение к работе, по мнению В. И. Бовыкина, не позволяют ожидать от работников высоких результатов в работе, пока не будут созданы определенные условия.

Во-первых, условия должны обеспечивать соответствие между поступками работников и последствиями.

Во-вторых, необходима непротиворечивость условий, что должно отражаться в следующем принципе: «То, что хорошо для работника, хорошо для организации»⁴⁰⁾. (А не наоборот, поскольку тогда будет не мотивация, а стимулирование.)

Современные теории мотивации говорят о том, что действия работника ориентированы не только на цели, но и на самовыражение. Согласно теории *самоконцепции* Б. Шамира, работа является одной из возможностей для выражения работником собственной индивидуальности, даже в тех случаях, когда цели не определены, средства неочевидны, а связь вознаграждения и результата неоднозначна. Для усиления мотивации работника, необходимо выполнить следующие условия, которые позволяют работнику удовлетворить свои потребности.

Во-первых, способствовать повышению самоуважения у работника.

Во-вторых, давать возможность работнику выразить свою индивидуальность.

В-третьих, позволять работнику отождествить себя с работой⁴¹⁾.

Как было отмечено ранее, у работника могут быть потребности, удовлетворяющиеся непосредственно в процессе работы. Если бы сама работа мотивировала, вызывала интерес, то не было бы необходимости в контроле и стимулировании. Внешнее воздействие носит эпизодический и периодический характер, а воздействие работы на работника происходит на протяжении всего времени ее выполнения. Интерес к работе, процессу и результату ее выполнения способствовал бы лучшему ее выполнению, развитию методов и организационных процессов по сравнению с мотивацией, вызванной ожидаемым вознаграждением. Другой положительной стороной мотивации работой является то, что она выражается в действиях, которые способствуют выполнению работы.

Таким образом, рассмотренная ранее мотивация как внутренняя движущая сила и способы ее создания, в отличие от традиционного представления мотивации в организации (рис. 1.10), позволяют по-новому представить механизм мотивирования работника.

⁴⁰⁾ Бовыкин В. И. Новый менеджмент. М.: Экономика, 1997. 366 с.

⁴¹⁾ B. Shamir. Human Motivation in Organization. N. Y. IRVIN 1991.

Исследование направлено на изучение нового представления и понимания мотивации работника в организации, как мотивации работника работой (см. рис. 1.11).



Рис. 1.11. Мотивация работника работой

Из рисунка видно, что процесс мотивирования работника сводится к взаимодействию работника и работы в определенных условиях, созданных менеджером:

Во-первых, изменяется источник мотивации, им станет сама работа, ее содержание.

Во-вторых, изменится роль менеджера, от стимулирующей к обучающей.

В-третьих, мотивирующее воздействие менеджера будет выражаться через проектирование работы.

Новое представление мотивации позволяет добиться большего соответствия между требованием работы, умениями работника и необходимыми в работе характеристиками поведения. Разные по виду и содержанию работы требуют от работника разного проявления мотивации в действиях, для одних работ важны добросовестность, старание и следование инструкциям, для других — настойчивость и усилия. Если, например, при выполнении работы по обслуживанию технологического оборудования работнику необходимо проявлять в своей деятельности добросовестность и старание, то мотивация работой будет вызывать именно такие характеристики поведения. Это объясняется непосредственным интересом работника к результату работы и процессу выполнения, а также большей его осведомленностью о характере необходимых для выполнения работы действий.

Таким образом, действия работника мотивированного работой, способствуют получению бóльших результатов, чем действия вызванные стимулированием или внешним вознаграждением. Недостаток стимулирования можно объяснить невозможностью повлиять на те мотивационные характеристики деятельности работника, которые требуются для достижения большего результата. Так же в деятельности работника необходимо добиться сочетания действий, инструмента и метода, причем корректировку действий легче и быстрее осуществить самому работнику при наличии у него мотивации работой, чем пытаться менеджеру добиться этого стимулированием работника.

Глава 2

Мотивационные аспекты содержания работы

2.1. Влияние работы на мотивацию работника

На основании «Двухфакторной теории мотивации» Ф. Герцберга и «Теории характеристик работы» Р. Хакмана и Г. Олдхэма и исследования механизма возникновения мотивации работой, сделана попытка разрешить противоречие, связанное с воздействием работы на работника, как источника мотивации, т. е. **создание мотивации, как внутренней движущей силы воздействием извне.**

Решением указанного выше противоречия является предложенная в ходе исследования новая модель, объясняющая возникновение мотивации работой, как взаимодействие работника и работы, включающая процессы, происходящие при этом взаимодействии, и их влияние на формирование мотивации. Результатом проведенного в этой главе анализа являются выдвинутые гипотезы о взаимодействии работника и работы, как источнике возникновения мотивации работой, и условиях, способствующих ее возникновению.

Одним из основных вопросов различных исследований по проблеме мотивации работой, ее содержанием, является выявление характеристик работы, вызывающих мотивацию. Существует также потребность изучения не только того, что вызывает мотивацию, но и как происходит процесс мотивации работой. Переход от «содержания» к «процессу» в изучении мотивации работой позволяет не только объяснить поведение работника, но и формировать его мотивацию, воздействуя на содержание работы и на процесс ее выполнения работником.

Однако, несмотря на многообразие потребностей человека, многочисленные попытки найти выраженную потребность в работе не увенчались успехом. Так, если руководитель будет стремиться удовлетворить актуальные потребности работников в надежде на то, что у них появится потребность работать, то этого не произойдет. Удовлетворение одних потребностей приведет к возникновению других — не менее актуальных, которые вновь будут отвлекать от работы¹⁾. Работа скорее является средством для удовлетворения потребностей человека, чем самой потребностью.

Таким образом, проблему мотивации работой необходимо изучать через систему человеческих потребностей и состояний, которые вызывает

¹⁾ Каверин С. Б. Мотивация труда. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. 224 с.

содержание работы у работника. Для мотивации работой руководителю необходимо проектировать ее таким образом, чтобы действия по выполнению работы приводили к удовлетворению актуальных потребностей работников. Зависимость между качеством удовлетворения потребностей и эффективностью организации в целом до сих пор не имеет ясности. «Если руководители не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу»²⁾.

2.1.1. Двухфакторная теория Герцберга

Фредерик Герцберг со своими коллегами в 50–60-х годах³⁾ проводил исследования среди профессиональных работников по определению факторов, влияющих на их отношение к работе, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека в организации и свидетельствующих о удовлетворенности и неудовлетворенности.

В процессе проведения исследования работникам задавали следующие вопросы: «Вспомните, когда вы были сильно обрадованы или сильно огорчены вашей нынешней или предыдущей работой. Расскажите, что вызвало у вас эти чувства?» Все высказанные события делились на благоприятные и неблагоприятные, вызывавшие устойчивые переживания или мгновенные чувства. Из описанных событий методом контент-анализа были извлечены факторы 1-го уровня — действительные события или обстоятельства. Во время опроса работника, описавшего события, просили рассказать, что эти события значили для него и почему вызвали то или иное чувство. Причины, которые называли работники, отмечались как факторы 2-го уровня⁴⁾.

После выявления причин того или иного состояния работника, его просили указать предпринимаемые им действия и последствия событий, вызвавших эти состояния. Исследования Герцберга основывались на опросах профессиональных работников — инженеров, бригадиров, техников, бухгалтеров и т. д.

Результаты исследований показали, что факторы, вызывающие удовлетворенность, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность. Факторы, которые усиливали удовлетворенность, были названы *мотиваторами*, к ним относятся: достижение, признание, сама работа, ответственность, продвижение в карьере, повышение профессионального уровня. Другие, понижающие удовлетворенность факторы, получили название «гигиенических» или факторов «здоровья» — это зарплата, политика администрации, отношения с коллегами, физические условия, стиль руководства. Они лишь создают условия для выполнения работы.

²⁾ Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

³⁾ Herzberg F. Work motivation. 1965.

⁴⁾ Дизель П. М., Мак-Кинли У. Р. Поведение человека в организации. 1993.

Герцберг сделал вывод, что не все потребности оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности и связаны с содержанием работы. По отношению к содержанию работы мотиваторы являются **внутренними** факторами, т. е. они присущи самой работе, ее содержанию, а факторы «здоровья», отсутствие которых может усилить неудовлетворенность, являются **внешними** и относятся не к содержанию, а к условиям работы.

Теория Герцберга показывает, что для реализации знаний и умений работника в организации главным является содержание работы. Основной идеей теории Герцберга является то, что удовлетворенность и неудовлетворенность работников рассматривается независимо друг от друга, в разных измерениях, как два несоприкасающихся континуума. Понятию «удовлетворенность работой» противопоставляется «отсутствие удовлетворенности», а «отсутствию неудовлетворенности» противопоставляется «неудовлетворенность работой».

Неудовлетворенность УСЛОВИЯ РАБОТЫ Отсутствие неудовлетворенности	Работник ощущает неудовлетворенность условиями работы	Работник удовлетворен работой, но испытывает неудовлетворенность условиями работы	
	Работник не ощущает ни удовлетворенности, ни неудовлетворенности	Работник удовлетворен работой	
	Отсутствие удовлетворенности	РАБОТА	Удовлетворенность

Рис. 2.1. Два континуума: удовлетворенность и неудовлетворенность

Принято считать, что если работник удовлетворен работой, то он не может одновременно испытывать и неудовлетворенность. Однако, вследствие независимости факторов, по Герцбергу, может возникнуть ситуация, когда работник одновременно удовлетворен работой, но при этом испытывает неудовлетворенность условиями работы (рис. 2.1), что мешает ему полностью сосредоточиться на выполнении работы и отнимает часть сил на «борьбу» с этими условиями. Противоположная ей ситуация, когда у работника отсутствует неудовлетворенность условиями, и одновременно он не ощущает удовлетворенности работой, в этом случае работник прикладывает недостаточно внимания и усилий на ее выполнение, и не получает высоких результатов, поскольку работа, и связанные с ней потребности, его не мотивируют.

Практическое применение теории Герцберга выразилось в том, что менеджер, в первую очередь, должен обращать внимание на неудовлетворенность работника и устранять ее, используя факторы «здоровья», а добиваться высоких результатов в работе при помощи мотивирующих факторов, вызывающих состояние удовлетворенности и мотивацию.

В отношении двухфакторной теории Герцберга были высказаны критические замечания, что одни и те же факторы по-разному влияют на разных людей, могут вызывать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворенность у другого или наоборот. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать их будут разные факторы. Теория Герцберга не учитывает ситуационных особенностей и поведенческих аспектов работника — это недостаток, присущий всем теориям содержания мотивации.

Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворенностью от работы и производительностью. Как показали исследования проведенные по Теории Герцберга, такая корреляция существует не всегда. Так, Хеллригел и Слокам в связи с этим отмечали: «Работники могут быть удовлетворены своей работой, благодаря общению с коллегами, но мотивов для повышения производительности работы — не иметь»⁵⁾. Были многочисленные попытки критиков теории Герцберга, например, таких как Григалинас и Вэйнер ее опровергнуть, поскольку они не смогли найти ей подтверждений⁶⁾.

И все же благодаря двухфакторной теории Герцберга внимание исследователей было направлено на изучение содержания работы и мотивацию работой, в результате чего появилось направление исследований по перепроектированию работы.

Первые систематические попытки перепроектирования работы со стороны менеджеров заключались в научном управлении организацией работ, нормировании и совершенствовании рабочих процессов. Благодаря усилиям таких ученых-практиков, как Тейлор, Гант, Гилберг по специализации и стандартизации работ, деятельность большинства работников свелась к выполнению монотонных и повторяющихся операций. О достоинствах такого разделения труда упоминал еще Адам Смит. Потенциальные возможности специализации и экономическая эффективность привели к широкому ее применению в организациях. Ч. Бэббидж указывал, что разделение работ — наиболее важный принцип выполнения работы в организации. Он отмечал следующие положительные характеристики специализации:

Сокращает время, необходимое на овладение профессией.

Уменьшаются потери во время обучения.

⁵⁾ Downey H. K., Hellrigel D., Slocum J. W. Organizational Behavior: A Reader. St. Paul., Minn.: West, 1977.

⁶⁾ Grigaliunas B., Weiner Y. Has the research challenge to motivation-hygiene theory been conclusive? An analysis of critical studies. Human Relation, 1974, 27, 839–871 p.

Исключает время, которое тратится на переход от одного задания к другому.

Позволяет достичь высокого уровня квалификации, что ведет к повышению скорости и качества работы.

Стимулирует трудосберегающие инновации.

Обеспечивает сочетаемость человека и организации⁷⁾.

С постоянным развитием техники и технологии, появлением рынка и конкуренции возникла необходимость изменений в организациях. Переход от производства к сфере услуг, увеличение доли управленческих, профессиональных и технических рабочих мест, потребовали изменения в содержании работы в сторону большей самостоятельности и инициативы.

Повышение уровня образования работников и изменение их потребностей привело к неудовлетворенности рабочих узко специализированной работой и снижению производительности. Решением возникающих проблем явилось изменение содержания работы. Когда работа или задание изменяются в связи с новой технологией, реорганизацией предприятия, инициативой работников, указаниями руководства, то можно говорить о перепроектировании работы⁸⁾. Цель перепроектирования работы или задания заключается в изменении работы таким образом, чтобы работники выше оценивали качества своей трудовой жизни, их мотивация была сильнее, а фактическая результативность выше⁹⁾.

Наиболее распространенными моделями перепроектирования работы являются: ротация работ, расширение и обогащение работы. Рассмотрим их подробнее.

Ротация работ — это планомерная смена рабочих мест и задач. Основной целью ротации работ является снижение монотонности и утомляемости от предельно детализированной работы.

При ротации, разделение работ и их содержание остается нетронутым, а изменяются функции работника, вертикальная и горизонтальная нагрузка. Из-за частоты смены рабочих мест работник вынужден строить новые отношения по работе с новыми людьми, таким образом, он становится более квалифицированным и гибким в своих действиях. В результате у него создается представление о деятельности всей организации и производимых продуктах. При систематической ротации работ возникает эффект солидарности, когда работники ассоциируют себя ни с работой или отделом, а со всей организацией. Ротация также дает организации устойчивость, когда выбытие нескольких работников не сказывается на работе организации, и гибкость в возможности выполнять необходимую на данный момент работу. Ротация работ эффективна

⁷⁾ *Babbage C.* On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Charles Knight, 1982.

⁸⁾ *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. 528 с.

⁹⁾ *Pinder, Chaig C.* Work motivation., 1984. Scott, Foresman and Company. 365 p.

как метод подготовки управленческого персонала, так как способствует пониманию работником работы всей организации, координации и возможностей организационной системы.

Горизонтальная ротация работ от функции к функции на всех уровнях организации является ключевым элементом японского стиля управления. Это приводит к замедлению процесса продвижения, более глубокому пониманию взаимосвязей в организации, а также к явно лучшему сотрудничеству и координации действий между работниками. В краткосрочном аспекте результаты ротации не приносят экономического эффекта, но с точки зрения менеджера, ротация может решить проблему продвижения работников, не снижая их интереса к работе.

Следующая модель перепроектирования работы — **расширение работы**, позволяет снизить монотонность работы, увеличить разнообразие операций и задач, выполняемых работником. Целью расширения работы является сокращение монотонности и повышение привлекательности работы путем объединения взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня. Содержание работы увеличивается, но так, чтобы с этим мог справиться один человек. Расширение работы, помимо снижения утомляемости, позволяет быстрее понять смысл выполняемой работы, повышает чувство самоосознания и ответственности, ведет к повышению качества работы.

Возможно сопротивление расширению работы со стороны работников. Это происходит, когда к уже имеющимся рутинным и утомительным задачам добавляются новые. Некоторые работники проявляют недовольство тем, что снижается автоматизм и простота в работе. Они рассматривают расширение работы как «покушение» на свободное время.

Модель обогащения работы. Развитию «Теории обогащения работы» способствовала «Теория двух факторов» Герцберга. Если расширение работы было связано только с увеличением количества действий и операций, выполняемых работником, то обогащение связано с увеличением влияния работника на саму работу и рабочую среду. В этом случае, работнику дается больше самостоятельности и ответственности при выполнении задач. Увеличивается рабочий цикл, объединяются планирование, выполнение и контроль, растет требование к квалификации работника. Обогащение работы делает возможным достижение личных результатов и успехов в работе. Меняются не только содержание работы, но и отношения по работе.

«Теория обогащения работ» исходит из того, что содержание работы должно характеризоваться следующими шестью факторами:

1. **Ответственность:** работник чувствует ответственность за результат выполненной работы.
2. **Достижение:** работник считает, что он выполняет важную работу.
3. **Контроль над ресурсами:** работник контролирует процесс выполнения работы.
4. **Обратная связь:** работник получает непосредственную информацию о результатах работы.

5. *Профессиональный рост*: возможность для работника повысить свою квалификацию.
6. *Условия работы*: контроль и влияние работника на условия работы ¹⁰⁾.

Применение рассматриваемой модели предполагает усиление внимания повышению квалификации работника, а не на усиление контроля. Обогащение связано с изменением методов работ, делегированием работникам прав, с предоставлением возможности устанавливать цели и оценивать результаты выполненной работы. Обогащение работы представляет собой наиболее распространенный и, вероятно, самый удачный подход к перепроектированию работы. Однако, обогащение работы не обязательно способствует мотивации, а упрощение работы — наоборот. Важно то, что подходит для технологии, задач и людей в организации.

Было проведено немало исследований, тем не менее предсказать влияние методов перепроектирования достаточно сложно. Главные трудности связаны со следующими моментами:

- наличием большого числа методов перепроектирования работы от ротации до социо-технических систем и кружков качества;
- отсутствием конкретных сфер применения для каждого метода и последовательности их использования;
- «интуитивным» подходом к перепроектированию работ. Разработка и внедрение методов диагностики и процедур оценки отстают от применения самих методов ¹¹⁾.

Хотя эта теория оказалась плодотворной, ее часто критиковали за упрощенчество и методологические недостатки. Большинство исследований было сконцентрировано на конкретизации и проверке теории обогащения работы, (Данхем 1977, Хакман и Лолер 1971, Хакман и Олдхем 1975, 1976, 1980, Пирс, Данхем и Блекберн 1979, Феррат, Данхем и Пирс 1980) ¹²⁾.

Более широкое распространение, чем «Теория обогащения работы», получила «Теория характеристик работы», разработанная Дж. Хакманом и Г. Олдхемом в 1976 г.

2.1.2. Теория характеристик работы

Согласно теории Герцберга, мотивирующее воздействие на работника оказывают факторы, связанные с работой, а не условия, в которых работа выполняется. Исследования, проведенные Ричардом Хакманом и Грегором Олдхемом ¹³⁾, способствовали разработке нового направления,

¹⁰⁾ Herzberg F. Work motivation. 1965.

¹¹⁾ Синк Д. С.. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.

¹²⁾ Pierce J. L., Dunham R. B., Blackburn R. S., Huckman R. J., Oldham G. R. Work redesign. Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1980.

¹³⁾ Hackman J. R. Work redesign. Addison-Wesley, 1980.

именуемого «Теорией характеристик работы». Это наиболее популярный подход к перепроектированию работы.

«Теория характеристик работы» основана Хакманом на теории мотивации Герцберга и предполагает набор факторов, которые внутренне мотивируют работника. Важным является то, что факторы носят качественный характер, субъективный, оцениваются самим работником, а не объективный, как при процедуре оценки работы. Отличие теории Хакмана не в различии этих факторов, а в том, что в теории Герцберга мотивирующие факторы были связаны с работой (достижение, признание, возможность роста и т. д.), а в «Теории характеристик работы» — факторы связаны с содержанием работы.

Мотивация содержанием работы как внутренняя побуждающая сила интринсивна, то есть создается в процессе выполнения работы и направлена на получение результата. Таким образом, имеет место самовоспроизводство вознаграждения, как внутреннего мотиватора, за хорошую работу через положительное подкрепление действий в процессе выполнения работы. Внутренняя мотивация подразумевает, что работник проявляет интерес непосредственно к работе (рис. 2.2), независимо от внешнего вознаграждения или стимулирующего воздействия, а выполнение работы, в свою очередь, приводит к удовлетворению внутренних потребностей.



Чувство значимости, Ощущение ответственности, Знание результата

Рис. 2.2. Влияние содержания работы на мотивацию работника

Согласно Дж. Р. Хакману, существуют три условия для создания внутренней мотивации.

Первое — исполнитель должен *знать результат* своей работы. Иначе обрывается упомянутый выше самовоспроизводящийся мотивационный цикл.

Второе — исполнитель должен *чувствовать ответственность* за уровень выполнения работы, т. е. ощущать личную персональную ответственность за получаемый результат.

Третье — исполнитель должен *воспринимать* свою работу, как *важную* или *необходимую*, т. е. понимать, что результат работы влияет на жизнь других людей.

Если работа носит примитивный характер, то даже наличие двух других факторов не будет способствовать развитию внутренней мотивации. Также не способствует развитию внутренней мотивации ситуация, когда от работника мало что зависит в работе, то есть для проявления внутренней мотивации необходимо соблюдение всех трех условий.

Таким образом, отношение между величиной мотивации работой и наличием трех условий — *мультипликативное*.

Приведенные выше три условия больше относятся к психологическому состоянию исполнителя, стимулируют его внутреннюю мотивацию и прямо не связаны с тем, как спроектирована работа и как ею управляют. Поэтому они трудно поддаются измерению, их присутствие можно только предполагать. Так, ранее Хакман и Лоулер, 1971, Хакман и Олдхем, 1976, Тернер и Лоуренс, 1965 г. предложили измерять мотивированность работы через следующие *пять характеристик* — это разнообразие работы, законченность, значимость, автономность и обратная связь от работы. Первые три из них измеряют важность работы, а следующие — чувство ответственности и знание результата. Следует рассмотреть подробнее эти характеристики — факторы содержания работы.

1. Разнообразие работы — *это степень, с которой работа требует разнообразия видов действий для ее выполнения, включает использование работником различных навыков и талантов*¹⁴⁾.

Хакман и Олдхем полагали, что работа, требующая использования многочисленных навыков, умений и талантов приведет к большому количеству ощущений и впечатлений работника. В отличие от простого дополнения независимых друг от друга задач и операций, как в случае с расширением работы, разнообразие подразумевает различие в действиях по выполнению работы, не количественное дополнение заданий в работу, а их качественное отличие друг от друга.

Например. Автослесарь станции технического обслуживания, работающий на универсальном посту и выполняющий операции по ТО и ремонту, будет иметь большее разнообразие в работе, чем автослесарь, работающий на специализированном посту на шиномонтаже или антикоррозионной обработке кузова.

2. Законченность работы — *это степень, с которой работа требует и допускает завершение целого и явно различного цикла действий, или выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.*

¹⁴⁾ Hackman J. R., Oldham G. R. Work redesign. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1980.

Работа ощущается как более значимая по Хакману и Олдхему, когда работники могут получить большее понимание того, как их работа соотносится с работой других работников или с выполнением всей работы по созданию продукта или услуги. Законченность работы включает в себя работу с видимым результатом, с которым можно идентифицировать свои действия работнику, что добавляет смысл работе и является составляющей мотивации, называемой «интересная работа».

Например. Слесарь по ремонту автомобильных двигателей будет иметь большую законченность работы, если кроме замены и восстановления изношенных частей двигателя и последующей сборки будет проводить его испытание и обкатку на стенде.

3. Значимость работы — степень, с которой выполняемая работа и получаемый результат влияют на жизнь и действия других людей внутри и вне организации.

Если работа, выполняемая работником, воспринимается как значимая, то по мнению Хакмана и Олдхема, она может способствовать удовлетворению потребности признания другими и повышению самооценки. Ощущение значимости работы приведет к ощущению собственной значимости работника и необходимости выполняемой работы, то есть самодостаточности мотивации при ее выполнении.

Например. Торговый представитель, знающий свой товар и его положительное влияние на жизнь и здоровье других людей, будет ощущать большую значимость работы, чем такой же представитель, не знающий о положительном воздействии представляемого им товара.

Перечисленные выше три основных фактора работы рассматриваются как составляющие чувства значимости выполняемых действий. Только один фактор — автономность в работе, требуется для того, чтобы работник имел психологическое чувство ответственности.

4. Автономность в работе — степень, с которой работа обеспечивает необходимую свободу, независимость и право исполнителя планировать свою работу и выбирать методы, используемые при ее выполнении.

Высокий уровень данной характеристики работы позволяет исполнителю видеть получаемый результат как последствие от прилагаемых им усилий, инициатив и решений.

Повышение автономности усиливает восприятие работником ответственности за успех или неудачу в работе. Кроме того, автономность или ответственность полностью присутствует в теории двух факторов Герцберга. Ощущение самостоятельности приводит к личной ответственности за результат работы, поскольку он зависит только от действий работника.

Например. Преподаватель, свободный в выборе тем и методики занятий при составлении учебного плана, будет более мотивирован работой и получит лучшие результаты в обучении, чем преподаватель, ограниченный учебным планом и «классическим» способом преподавания.

5. Обратная связь от работы — степень, с которой действия, требуемые для выполнения работы, обеспечивают исполнителя прямой и ясной информацией о результатах его работы и эффективности его усилий.

Обратную связь от работы не следует путать с другой характеристикой работы — обратной связью от других людей. Необходимо отметить, что речь идет об обратной связи, получаемой исполнителем непосредственно в процессе выполнения работы, в этом случае исполнитель будет незамедлительно информирован, насколько хорошо он делает работу, и эта форма обратной связи не так подвержена воздействию со стороны процессов, происходящих в организации. Обратная связь важна для интринсивной мотивации, поскольку она влияет на чувство компетентности индивида и его самооценку.

Например. Рабочий на сборке технологического оборудования, имеющий возможность получать информацию о результатах своей работы непосредственно в процессе ее выполнения на рабочем месте, будет более мотивирован, чем рабочий, выполняющий аналогичные операции и получающий информацию от мастера или отдела технического контроля.

Таким образом, каждая конкретная работа может иметь разное значение рассмотренных выше характеристик, т. е. факторов содержания работы. Для мотивации содержанием работы необходимо учитывать все показатели характеристик работы и их совместное влияние на мотивацию работника. Хакман предложил использовать **мотивационный потенциальный балл — МПБ**, для оценки влияния содержания работы на внутреннюю мотивацию работника.

МПБ включает в себя пять факторов, три определяют важность работы, а другие два — ответственность при выполнении работы и уровень знания результата.

Формула МПБ выглядит следующим образом:

$$\text{МПБ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Разнообразие} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Законченность} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Значимость} \\ \text{работы} \end{array} \right)}{3} \times \left(\begin{array}{c} \text{Автономность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Обратная} \\ \text{связь} \\ \text{от работы} \end{array} \right).$$

Из формулы видно, что МПБ может быть достаточно высоким, если хотя бы одна из трех характеристик, составляющих важность работы, достигнет высокого уровня. Если одна из двух характеристик — автономность или обратная связь будет на низком уровне, то это может значительно снизить МПБ.

Работа, в которой перечисленные выше пять факторов содержания работы имеют более высокое значение, вызовет также, более сильную мотивацию, принесет большее удовлетворение и будет способствовать получению лучшего результата.

Важным при измерении характеристик работы, определяющих МПБ, является их восприятие работником, а не «объективное» значение этих характеристик, сделанное, например, при оценке работы. Индивидуальное восприятие характеристик работником оказывает непосредственное воздействие на внутренние психологические состояния индивида, которые и обуславливают возникновение внутренней мотивации.

Согласно Хакману, на восприятие приведенных выше пяти факторов содержания работы и, соответственно, мотивацию работой оказывают влияние следующие условия.

1. Удовлетворенность работника условиями работы и рабочим окружением

Следует отметить, что согласно двухфакторной теории мотивации, условия работы относятся к факторам «здоровья», наличие которых не приводит к значимой мотивации в работе, но их отсутствие вызывает чувство неудовлетворенности работой, отвлекает часть сил и внимания от самой работы, блокирует творческий процесс, не дает возможности сосредоточиться на содержании и выполнении работы.

На основании сказанного выше, можно предположить, что *удовлетворенность работника условиями работы оказывает воздействие на восприятие факторов содержания работы и способствует возникновению мотивации работой.*

2. Наличие потребности роста у работника, стремление к самореализации

Особенность потребности роста в том, что она не имеет предела для своего удовлетворения и как только достигается состояние удовлетворенности, то это же состояние вызывает потребность и стимулирует работника на дальнейшие действия по удовлетворению вновь возникшей потребности роста. Таким образом, потребность роста является самоподкрепляющей силой, вызывающей внутреннюю мотивацию. Хакман отмечал, что многие люди имеют слабую потребность роста или рассматривают свою работу как второстепенный источник удовлетворения этой потребности, что ставит под сомнение возможность появления мотивации работой.

Таким образом, можно сделать второе предположение: *работники с сильной потребностью роста будут более мотивированны работой и соответственно лучше воспринимать факторы содержания работы, чем работники со слабой потребностью роста.*

3. Уровень знаний, умений и навыков работника

Отсутствие необходимых знаний и умений вызывает разочарованность, стресс и неудовлетворенность работой. Интенсивность этих чувств особенно возрастает, когда работник хочет делать работу хорошо, но понимает, что недостаток знаний и умений не позволит ему получить желаемый результат. Все это свидетельствует о влиянии навыков на внутреннюю

мотивацию работника. Когда у человека работа начинает получаться благодаря знаниям и навыкам, то это его «заводит», внутренне мотивирует, пробуждает устойчивый интерес к данному виду деятельности.

Из сказанного следует предположение, что *более высокий уровень знаний, умений и навыков положительно влияет на восприятие факторов содержания работы и мотивационный потенциал работы.*

Отношение к работе

Отношение к работе является критериальной основой поведения работника, которое определяет его решения и действия в работе. Расположение человека формируется на основе обучения и на базе жизненного опыта. Положительное отношение к работе, формируется в результате удовлетворения актуальных потребностей работника посредством выполнения работы и наоборот. Однако, если человек относится к работе отрицательно, это не значит, что он будет работать плохо. Поведение работника и его действия, как правило, находятся под влиянием его отношения и расположения, но определяющим поведение будет ситуация, в которой находится работник. Но насколько у работника сформировалось хорошее отношение к работе, можно судить по результатам его работы¹⁵⁾. Таким образом, отношение работника к работе может влиять на мотивацию работой.

Четвертым условием, которое предположительно будет способствовать лучшему восприятию факторов содержания работы и мотивации работой, является *положительное отношение к работе.*

Резюмируя выше сказанное, можно объединить перечисленные выше предположения, касающиеся условий проявления мотивации, одной гипотезой.

ГИПОТЕЗА 1. *Появлению мотивации работой способствуют удовлетворенность работника условиями работы, наличие у работника потребности роста, высокий уровень образования и положительное отношение работника к работе.*

Первые три предположения об условиях возникновения мотивации соответствуют теории содержания работы Хакмана и Олдхема и ранее были проверены путем проведения эмпирического исследования содержания работы и его влияния на мотивацию преподавателей бизнес-дисциплин¹⁶⁾. Четвертое условие, касающееся влияния отношения работника к работе на мотивацию работой, выдвинуто автором исследования. Однако, все эти условия требуют эмпирической проверки в современных деловых организациях и представлены в анкете (Приложение 1, пункты 2–5 анкеты).

¹⁵⁾ Выханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 528 с.

¹⁶⁾ Витковская Л. К., Пономарев И. П. Диагностическое обследование работы преподавателя // Менеджмент. № 8. 1998. С. 110–135.

2.1.3. Вопросы взаимодействия работника и работы

Согласно приведенной выше «Теории характеристик работы» Хакмана содержание работы влияет на мотивацию работника. Это хорошо согласуется с ситуационной концепцией поведения, которая утверждает, что поведение человека, в том числе и деятельность работника в организации, в основном, определяется ситуацией. Так, для возникновения мотивации работой работнику необходимы не только соответствующие условия, но и определенное содержание работы.

Работа для человека в организации — средство для достижения индивидуальных целей. Личные цели, потребности, интересы определяют особенности поведения работника на работе и мотивированность при выполнении работы. Таким образом, поведение определяется личностью, а ситуация только дает импульс к нужному действию. Важно отметить неотделимость действий по выполнению работы, в которых проявляется мотивация, от выполняющего ее работника. Содержание работы не имеет смысла без ее интерпретации работником, также как действия работника, оторванные от особенности содержания работы. Можно представить крайние случаи, когда поведение определяется только свойствами личности или ситуацией, но, как правило, поведение обусловлено личностными и ситуационными факторами, и при этом является результатом влияния индивидуальных установок и особенностей ситуации¹⁷⁾.

Согласно «Теории характеристик работ» Хакмана, мотивация работой является результатом воздействия содержания работы на работника, то есть поведение работника определяется ситуацией и личностными качествами работника, которые являются необходимым, но недостаточным условием для возникновения мотивации. Можно предположить, что между работой и работником существует *взаимодействие* в виде взаимного влияния работника на содержание работы, а содержания работы на состояние работника.

Предложенная схема (рис. 2.3) адекватна понятию *взаимодействия* в психологии¹⁸⁾, где не только ситуация (работа) формирует поведение работника, но и сам работник воздействует на окружающую среду (работу), выбирает нужные ситуации, то есть влияет на содержание работы. На основании наличия взаимодействия между работником и работой, была выдвинута гипотеза о возникновении мотивации работой в результате взаимодействия работника и работы.

ГИПОТЕЗА 2. *Мотивация работой является результатом взаимодействия работника и работы.*

Наличие взаимовлияния означает наличие действий, превышающих суммарный вклад личностных и ситуационных факторов. Таким образом,

¹⁷⁾ Хекхаузен Х. Мотивация деятельности. Т. 1. М.: Педагогика, 1986. С. 31.

¹⁸⁾ Magnusson D., Endler N. S. Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology. Hillsdale, N.J., 1977.

мотивация работника определяется не только простой арифметической суммой воздействий личностных мотивов и ситуационных факторов, но и дополнительной мотивационной составляющей — результатом взаимодействия работника и работы.

Взаимодействие (рис. 2.3) подразумевает помимо воздействия работы на работника еще и наличие воздействия на работу со стороны работника, и это воздействие, следуя логике исследования, должно проявляться через факторы содержания работы. Влияние работы на работника можно рассмотреть как влияние содержания работы, так и влияние необходимых для ее выполнения действий на мотивацию работника. Влияние со стороны работника на работу, также можно рассмотреть с двух позиций. Первое, влияние работника на содержание работы и второе, влияние работника на процесс ее выполнения.

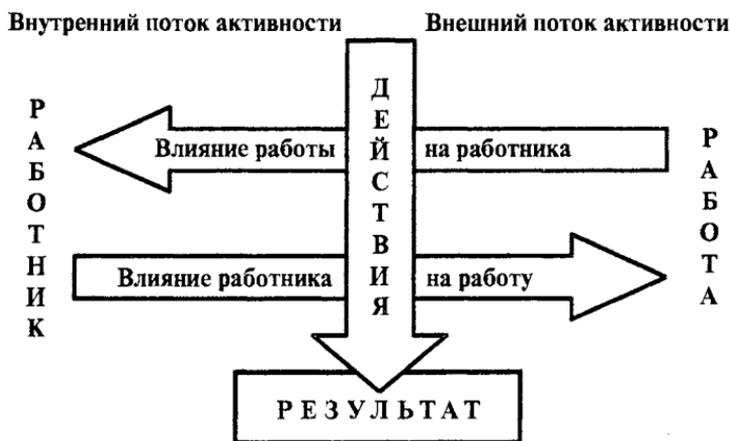


Рис. 2.3. Взаимодействие работника и работы

Подобное взаимодействие и взаимовлияние известно из психологии как два параллельных «потока» деятельности, внешний и внутренний. Внешний «поток» — это деятельность работника, действия направленные на выполнение работы. Внутренний «поток» — это чувства и переживания человека при выполнении работы, формирующие личность работника и его отношение к работе. Какую бы работу не выполнял работник, всегда имеется не один, а два результата: *первый*, явный и измеримый результат работы — это сама продукция, а второй, который не замечают, но который неизбежен, в виде изменения отношения к работе, характера работника, его личности¹⁹⁾.

В организации, *второй*, скрытый результат проявляется в том, что люди, выполняющие работу, становятся более умелыми, добросовестными, инициативными, у них появляется внутренняя мотивация к работе.

¹⁹⁾ Каверин С. Б. Мотивация труда. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. С. 167.

Или они снижают свои усилия, старания и постепенно теряют всякий интерес к работе, свою квалификацию, приобретая негативное отношение к работе и организации. Вероятность того или иного исхода определяется не только вниманием менеджера к результатам работы, но и к процессу ее выполнения, к мотивации человека работой.

Взаимодействие — это прежде всего взаимное воздействие, и в зависимости от направления воздействия можно предложить два процесса, формирующих мотивацию работой, то есть, влияние работы на работника и работника на работу. Необходимо учесть существование двух потоков активности (см. рис. 2.3), *внешнего* — выполнение работы, совершение действий и *внутреннего* — изменение отношений и формирование расположения к работе. Таким образом, каждое из воздействий работы на работника и работника на работу можно разделить еще по двум потокам активности — внешнему и внутреннему. В итоге получим четыре воздействия: два внешних — влияние работы на действия работника и влияние действий работника на работу; и два внутренних — влияние действий по работе на работника и работника на действия по работе. Это подтверждает тот факт, что взаимодействие больше, чем арифметическая сумма воздействий работы на работника и работника на работу.

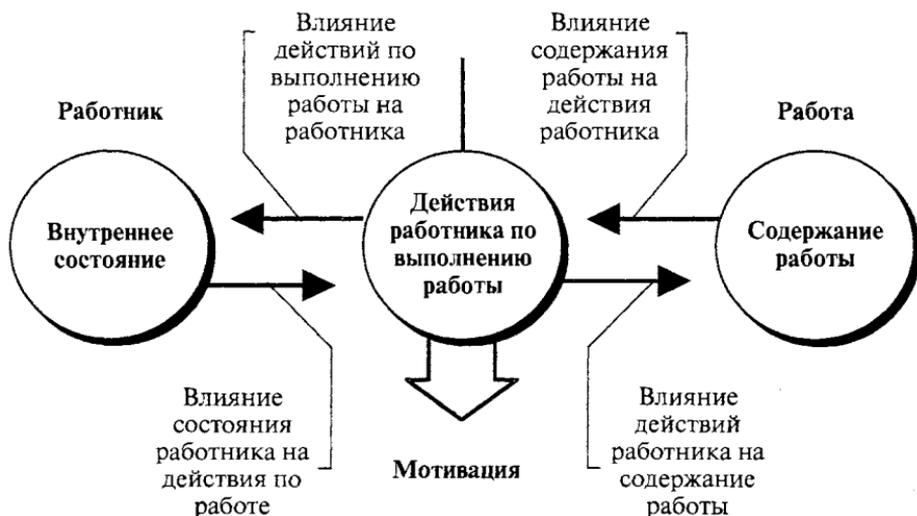


Рис. 2.4. Модель взаимодействия работника и работы

Согласно гипотезе 2, мотивация работой является результатом не простого воздействия содержания работы на работника, а результатом взаимодействия работника и работы. Само взаимодействие можно представить в виде модели (рис. 2.4), где действия работника по выполнению работы отражают мотивацию работника работой. Действия являются ключевым

элементом в этом взаимодействии, поскольку они определяются внутренним состоянием работника, его потребностями и ожиданиями, а с другой стороны — работой, ее содержанием. Приведенная выше модель объясняет сам механизм взаимодействия — взаимного воздействия содержания работы и внутреннего состояния работника, вызванного работой, на мотивацию, а также воздействие работника своими действиями на содержание работы и на собственное внутреннее состояние, которые, в свою очередь, сами непосредственно оказывают воздействие на характер действий и мотивацию работника.

Как было сказано ранее (см. п. 1.2.3), процесс формирования мотивации начинается с восприятия работника. Согласно «Теории характеристик работы» Хакмана и Олдхема, восприятие содержания работы, а именно пяти факторов, отражает мотивацию работника работой. Следуя данной логике и описанному выше взаимодействию, можно предположить, что восприятие работником своего взаимодействия с работой будет отражать его мотивированность работой, которая, согласно гипотезе 2, является результатом этого взаимодействия.

Наличие взаимодействия индивида и среды в психологии также объясняется четырьмя составляющими: *первая* — обратная связь от среды или ситуации; *вторая* — активность индивида, преследование им своих целей; *третья* — наличие познавательных и мотивационных факторов; *четвертая* — значение ситуации для индивида. Таким образом, субъект и ситуация обусловлены друг другом²⁰⁾. На основании анализа взаимодействия можно предположить наличие четырех возможных составляющих мотивации работой и ввести соответствующие показатели, которые отражают каждое из воздействий.

Приведенные выше составляющие взаимодействия, согласно гипотезе 2, являются источником мотивации работой. Следуя логике выявления и измерения мотивации работой Хакмана и механизму ее формирования, можно предположить, что работник воспринимает не только содержание работы, но и все элементы взаимодействия. Соответственно, мотивация работой должна будет проявляться в восприятии работником всех элементов этого взаимодействия (см. рис. 2.5).

Так, восприятие работником содержания работы относится к внешнему «поток» активности и влиянию работы на работника, что соответствует «Теории характеристик работы» Хакмана, а измерителем мотивационного воздействия работы в этом случае, будет мотивационный потенциальный балл — МПБ.

К внутреннему «поток» активности и влиянию работы на работника относится влияние работы на состояние работника, что соответствует активации работника, которая показывает, как работник воспринимает

²⁰⁾ Overton W. F., Reese H. W. Models of Development: Methodological Implication. Life-Span Developmental Psychology: Methodological Issues, N. Y., 1973.

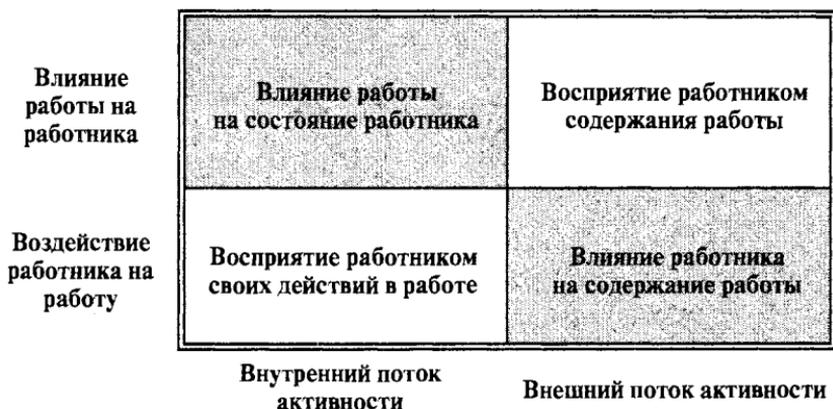


Рис. 2.5. Элементы взаимодействия работника и работы

характер выполняемой работы, то есть необходимые действия для ее выполнения.

К внешнему «потоку» активности и воздействию работника на работу относится восприятие работником собственного влияния на содержание работы. Влияние на работу — это действия, направленные на изменение содержания работы, на результат работы эти действия оказывают лишь опосредованное влияние.

К внутреннему «потоку» активности и воздействию работника на работу относится восприятие работником себя и своих действий в работе, т. е. владение своей работой и умение достигать в работе необходимого результата.

Изначально, согласно «Теории характеристик работ» Хакмана следовало, что влияние содержания работы на мотивацию происходит через восприятие содержания работы работником, вызывая определенные внутренние состояния, которые и пробуждают мотивацию, то есть желание лучше выполнить работу. Можно предположить, что взаимодействие работника и работы также влияет на работника, его состояние и, соответственно, его мотивацию, посредством восприятия работником аспектов этого взаимодействия.

Если такие механизмы существуют, и их действия аналогичны действиям модели мотивации Хакмана и Олджема, то о наличии мотивации будет говорить восприятие работником, кроме содержания работы, других аспектов взаимодействия с работой, таких как воздействие работы на работника, влияние работника на содержание работы и способности работника получить результат своих действий.

Приведенные составляющие взаимодействия имеют аналогичный «Теории характеристик работ» механизм возникновения мотивации, от субъективного восприятия содержания работы, до возникновения

определенных психологических состояний работника, приводящих к самоподкрепляемым действиям работника в работе.

Поскольку мотивация работника выражается через восприятие работы работником, а сам процесс восприятия реконструктивный, то необходимо учесть различия аспектов взаимодействия и определить, восприятие каких характеристик работы, то есть факторов содержания, свидетельствует о мотивации. О наличии взаимодействия работника и работы будет говорить восприятие работником элементов этого взаимодействия.

Можно выявить четыре элемента взаимодействия работника и работы: работу, воздействие работы на работника, воздействие работника на работу и самого работника (см. табл. 2.1). А также, особенности их восприятия работником и соответствующие показатели, отражающие вклад каждого элемента взаимодействия в мотивацию работой.

Таблица 2.1

Объекты взаимодействия и их влияние на мотивацию работника

Элемент взаимодействия	Объект восприятия работника	Показатель мотивации работой
Работа	Содержание работы и получаемый результат	Мотивационный потенциал работы
Воздействие работы на работника	Необходимые действия по выполнению работы	Уровень активации работой
Воздействие работника на работу	Возможность изменения содержания работы	Показатель воздействия на работу
Работник	Собственная способность выполнить работу	Степень владения работой

Рассмотрим восприятие работником элементов взаимодействия.

1. *Работа* — как элемент взаимодействия воспринимается работником как объект приложения усилий, выполнения действий и получения результата. Восприятие этого элемента взаимодействия свидетельствует о наличии мотивационного потенциала работы и было рассмотрено в п. 2.1.2.
2. *Воздействие работы на работника* — как элемент взаимодействия, воспринимается работником как необходимость, требующая от работника действий на определенном профессиональном уровне и готовности к их выполнению. Такое восприятие можно охарактеризовать как активационное, т. е. побуждающее работника действовать, принимать решения, проявлять свои знания и способности.
3. *Воздействие работника на работу* — как элемент взаимодействия воспринимается работником как возможность выполнить работу лучше

и добиться большего результата путем влияния и изменения содержания работы и процесса ее выполнения.

4. *Работник* — как элемент взаимодействия воспринимает самого себя как работника, выполняющего определенную работу, использующего свои способности для получения ожидаемого результата и разрешения возникающих проблем.

Если рассмотреть элементы взаимодействия, которые попадают в область восприятия работника, то можно выявить различия оказываемого воздействия на работника и, соответственно, их влияние на мотивацию работой.

Исходя из вышесказанного, было предложено, в дополнении к МПБ — мотивационному потенциальному баллу, еще три показателя мотивации работой, для отражения всех элементов взаимодействия: уровень активации работой; показатель воздействия на работу и степень владения работой (см. табл. 2.1).

Действия показателей мотивации соответствуют их проявлению с учетом специфики их нахождения во взаимодействии и восприятия этого взаимодействия работником. Можно предположить, что они аналогично воздействуют на мотивацию работой. Существуют и другие механизмы возникновения мотивации работой, рассмотренные далее, на основании которых формировались факторы содержания работы, вызывающие мотивацию работой и показатели, отражающие мотивацию работой.

Можно также рассмотреть взаимодействие между работником и работой с позиции статического, когда есть одностороннее воздействие, например, содержания работы на работника и динамического воздействия, когда существует взаимовлияние и нельзя однозначно указать причинно-следственную связь, например, воздействие работника на работу, которое одновременно является следствием мотивированности работника и источником мотивации (см. рис. 2.6).

Таким образом, можно представить взаимодействие работника и работы в виде показателей, отражающих элементы взаимодействия и мотивацию работой в целом.

К показателям *статического воздействия* относятся мотивационный потенциал работы и уровень активации работой. Воздействие направлено от работы на человека и поведение определяется ситуацией, т. е. состоянием работника и условиями, в которых он работает. Таким образом, действия работника по выполнению работы определяются воздействием, как содержания работы, так и внутренним состоянием работника — вторым «потоком» активности. *Динамическое воздействие* включает, помимо указанных выше, еще два показателя мотивации — показатель воздействия на работу и степень владения работой. Оба эти показателя относятся к динамическому формированию мотивации, поскольку предполагают первоначальное влияние работника на ситуацию, с последующим влиянием ситуации на работника и, таким образом, разворачиваются

Динамическое воздействие	Владение работой Восприятие работником своих действий в работе	Воздействие на работу Влияние работника на содержание работы
	Активация работой Влияние работы на состояние работника	Мотивационный потенциал Восприятие работником содержания работы
Статическое воздействие	Внутренний поток активности	Внешний поток активности

Рис. 2.6. Показатели мотивации и взаимодействия работника и работы

во времени. В этом случае действия работника влияют на содержание работы и на внутреннее состояние работника, меняя содержание работы и восприятие работника, следовательно, характер воздействия содержания работы на работника.

Таким образом, мотивация работой и само взаимодействие работника и работы отразятся в восприятии работником содержания работы.

2.2. Мотивация как результат взаимодействия работника и работы

Главная особенность мотивации работой, как уже упоминалось ранее (п. 1.1.3), в том, что мотивация зависит от восприятия содержания работы, а не от объективного содержания работы, которое может быть указано, например, в должностной инструкции, перечне работ и задач. Работа, ее границы, методы и приемы выполнения, оборудование, должностные обязанности, информационное обеспечение, взаимодействие с другими работниками и руководством имеет очень большое многообразие. Многообразие аспектов работы многократно увеличивается при рассмотрении конкретных работ в действующих организациях. Даже одинаковые работы в одной организации могут сильно различаться и невозможно учесть всех отличий. Влияние факторов содержания работы на мотивацию работника зависит от индивидуальных характеристик работника, его восприятия своей работы, существующего отношения к работе, сформированного ранее. Следует также отметить возможную инерцию процесса возникновения мотивации от восприятия, до формирования необходимого для выполнения работы поведения.

Исходя из вышеперечисленного можно отметить основные моменты, связанные с влиянием факторов содержания работы на мотивацию работой и формированием показателей мотивации.

1. Содержание работы может иметь достаточное множество аспектов, которые в реальной ситуации преобразуются в бесконечное множество конкретных содержаний работ.
2. В механизме возникновения мотивации работой ведущая роль отводится восприятию работником работы, а не ее объективному содержанию.
3. Учитывая механизм восприятия человека необходимо найти те критерии или факторы, в которые группируется все многообразие содержания работы.
4. Необходимо, чтобы выявленные факторы содержания работы участвовали в механизме мотивации и воздействовали на нее.
5. Важно учесть требования к измерителям (приложение 2) при определении факторов содержания работы и формировании показателей мотивации работой.
6. Влияние факторов содержания работы на мотивацию работника помимо объекта и субъекта восприятия зависит также от условий, в которых происходит восприятие и от ситуаций, которые предшествовали и сформировали отношение работника к работе.

Влияние содержания работы на мотивацию исследовалось ранее, но внимание исследователей фокусировалось на восприятии работником содержания работы, т. е. тех действиях, которые необходимы для выполнения работы. Но работа — это нечто большее, чем действия работника или должностная инструкция. Как было показано выше, между работником и работой существует взаимодействие, и восприятие работника направлено на все стороны этого взаимодействия, включая восприятие работником самого себя в работе.

2.2.1. Активация работой

Согласно выдвинутой гипотезы 2 о том, что взаимодействие работника и работы является источником мотивации, можно сделать предположение о влиянии работы на работника, которое будет его активировать, т. е. вызывать ощущение необходимости действий. Такое внутреннее состояние работника вызывается факторами содержания работы, к ним относятся: новизна, неожиданность, сложность, неопределенность и конфликтность²¹⁾. Эти факторы вызывают высокий уровень активации. *Активация* — это воздействие, не связанное с удовлетворением потребности²²⁾.

Основной тезис «Теории активации», предложенной Скоттом, по отношению к содержанию работы состоит в том, что работа сама по себе является источником, побуждающим людей к деятельности при ее

²¹⁾ Хекхаузен Х. Мотивация деятельности. Т. 1. Педагогика, 1986.

²²⁾ Berlync D. E. Conflict, Arousal and Curiosity N. Y., 1960.

выполнении. Активация определяется Скоттом как «степень волнения разума»²³⁾.

Такие качества любой работы как интенсивность действий, разнообразие, сложность, неопределенность, новизна, множественность целей создают высокий уровень активации. Согласно «Теории активации» нет прямой зависимости между уровнем активации и результативностью работника, она лишь подразумевает, что перечисленные выше качества работы влияют на работника, вызывая определенный уровень активации, который выражается в их восприятии работником. Уровень активации, необходимый в работе для ее лучшего выполнения, является спорным вопросом. Влияние активации на достижение результата было установлено в виде перевернутой U-образной кривой²⁴⁾. Средний уровень активации является наиболее благоприятным и результативным. Слишком большая или слишком маленькая активация разочаровывает работника, вызывает неудовлетворенность и снижает его результативность.

Необходимо учитывать, что каждый работник имеет собственный оптимальный уровень активации. Работа, в которой уровень активации незначительно выше или ниже предпочитаемого уровня, вызывает удовлетворенность работой, что соответствует интринсивному характеру мотивации. Более значительные отклонения в уровне активации могут вызвать беспокойство и желание вернуть характер работы в нормальное русло, увеличив или уменьшив активацию. Работник может сам увеличить или уменьшить активацию работой, меняя содержание или ход выполнения работы, в результате этого усилия затрачиваются не на выполнение работы, а на приведение уровня активации работой к оптимальному для работника уровню.

Влияние индивидуальных отличий работников на уровень активации выражается следующими основными положениями.

1. Оптимальный уровень активации может сильно отличаться у работников, следовательно, одинаковые по содержанию работы будут по разному активировать работников.
2. Индивидуальный уровень активации может сильно меняться в течении суток, что будет выражаться в создании или избегании факторов активации и, соответственно, изменении работоспособности в течении дня.
3. Работники могут приспосабливаться к уровню активации и его изменениям, выбирая определенные задания в работе, меняя порядок их выполнения и взаимодействия по работе.

Индивидуальные различия очень важны при использовании «Теории активации» в проектировании работы, поскольку они делают формальное

²³⁾ Scott W. E. Activation theory and task design. Organizational Behavior and Human Performance, 1966, 1. 3–30 p.

²⁴⁾ Hebb D. O. Drives and the C. N. S. Psychological Review, 1955. 62 p.

применение этой теории невозможным. Исходя из этого, можно отметить несколько важных моментов для проектирования работы.

1. Мотивация работой будет максимальной, при условии, что работа будет для работника не слишком сложной и не слишком легкой.
2. Содержание работы должно меняться в течение дня, для большего соответствия изменению индивидуального уровня активации.
3. По мере приспособления работника к работе ее содержание должно меняться для повышения оптимального уровня активации.
4. Если невозможно учесть индивидуальные различия работников, необходимо создавать неформальные условия для работы.
5. При повышении в должности работник должен иметь высокий оптимальный уровень активации²⁵⁾.

«Теория активации» Скотта предполагает наличие в работе трех показателей: *величина* стимулирующего воздействия задачи или работы; *изменения* стимулирующего воздействия во времени; *количество* различных стимулирующих воздействий работы.

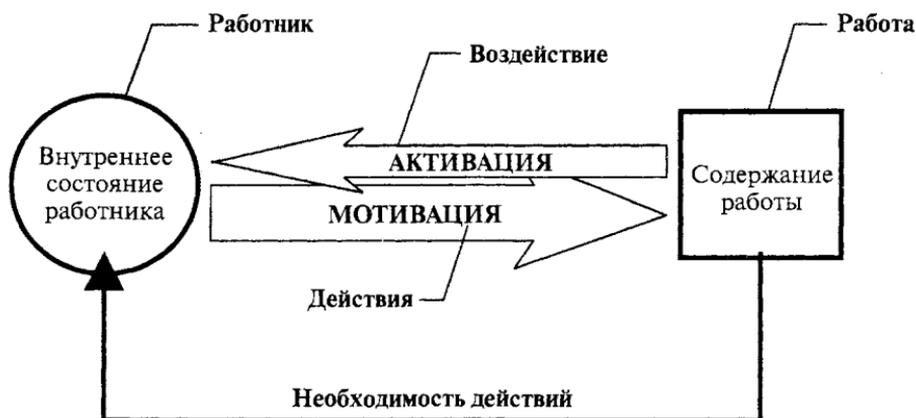
Для измерения уровня активации достаточно измерить стимулирующие воздействия коллативных (сравнительных) переменных, которые включают в себя возможные изменения и различия воздействий.

От активационного воздействия содержанием работы и от создания необходимости в действиях по выполнению работы будет возникать мотивация работника. Побуждающая сила находится в самой работе и направлена на действия по ее выполнению. Внутренняя сила будет направлена на поддержание оптимального уровня активации для работника и его адаптации к изменениям. Постоянное активационное воздействие работы на работника будет тем самым механизмом самовоспроизведения потребности, а достижение оптимального уровня активации — вознаграждением за выполненные действия.

Мотивация содержанием работы подразумевает, что действия в процессе выполнения работы самодостаточны, самоподкрепляемы и не зависят от внешнего вознаграждения, сама работа и ее содержание активируют работника. Мотивирующая сила в этом случае представляет собой действия, вызванные и направленные активирующим воздействием работы.

Из рис.2.7 видно, что побуждающая сила возникает как реакция работника на активирующее воздействие со стороны работы. Следуя теории Скотта и используя предложенные им три показателя, было выдвинуто предположение о наличии соответствующих трех внутренних состояний работника, вызывающих мотивацию, которые выражаются через восприятие содержания работы.

²⁵⁾ Scott W. E. Activation theory and task design. Organizational Behavior and Human Performance, 1966, 1. 3–30 p.



Личная позиция

Готовность

Возможность

Рис. 2.7. Схема активационного воздействия работы на мотивацию работника

1. Работник должен *ощущать* возможность и способность достигнуть поставленной в работе цели и получить результат благодаря своим действиям. Ощущение работником собственных возможностей является количественным аналогом активационного воздействия.
2. Работник должен *быть готов* прикладывать свои знания и умения в работе. Готовность означает, что внимание и потенциальные действия сосредоточены на работе. Готовность работника является следствием возможного изменения стимулирующего воздействия во времени.
3. Работник должен *осознавать* и *отстаивать* свои интересы в работе, иметь свою «позицию» и возможность внести «личный вклад»²⁶⁾ в работу. Количество различных стимулирующих воздействий вызывает у работника необходимость определиться в своих целях и действиях.

Если работник не ощущает возможности достичь результата в работе, то даже, если он будет готов выполнять работу и понимать собственные интересы в работе активация будет намного меньше. Для высокого уровня активации необходимо наличие всех трех условий, трех состояний.

Приведенные выше условия активации относятся к психологическому состоянию работника, активируют и стимулируют его к действиям и связаны не только с содержанием работы, но и с внутренним оптимальным уровнем активации работника. Наличие этих трех состояний достаточно условно, однако о них можно предположить по реакции работника и его восприятию активационных характеристик содержания работы, которые, как отмечал Скотт, «...присущи содержанию работы,

²⁶⁾ Франкл В. Человек в поисках смысла / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. 368 с.

воздействуют и стимулируют работников к действиям.»²⁷⁾ При помощи пяти характеристик работы: сложности, неожиданности, новизны, неопределенности и конфликтности можно измерять уровень активации работой. Первая измеряет возможность работника выполнять работу, вторая и третья — его готовность к ее выполнению, а четвертая и пятая — это позиция работника или его личный вклад в работу.

1. Сложность работы — *степень, с которой работа требует связанных между собой различных видов деятельности, которые необходимо совершить для того, чтобы выполнить данную работу.*

Сложные работы мотивируют, бросают вызов работнику, а легкие — разочаровывают. Сложность работы добавляет работнику самооценки. В отличие от разнообразия, сложность заключается не в количестве задач и действий, а в их связанности между собой и взаимовлиянии друг на друга. Сложность работы не в ответственности, хотя сложные работы требуют и большей ответственности, а в степени необходимого мастерства и в ощущении работником собственных возможностей.

Например. Специалист отдела маркетинга, участвующий в определении ценовой политики организации и учитывающий стратегию организации, вид рынка, его сегментирование и действия конкурентов, позиционирование и план дальнейшего развития продукта, имеет более сложную работу, чем в случае, когда определение ценовой политики основывается на затратах производства, реализации и необходимой нормы прибыли.

2. Новизна работы — *степень, с которой работа обновляется по своему содержанию и характеру, в зависимости от изменений продукта и технологии организации работ.*

Новизна и обновление работы требуют адаптации работника, определенного настроения, способности меняться и воспринимать новое. Новизна работы может способствовать развитию разнообразных навыков, создавать условия для удовлетворения потребности роста. Новизна работы может вызвать непосредственный интерес к незнакомому и неизученному.

Например. Каменщик-плиточник будет иметь больше новизны в работе, если будет получать не только новые задания и работать на новых объектах, но и если будет использовать в работе новые материалы, новые технологии, новые приспособления и применять новые стандарты выполнения работы.

3. Неожиданность в работе — *степень, с которой невозможно прогнозировать появление работы, возникновение препятствий или проблем при ее выполнении, а также ожидаемого результата в работе.*

Неожиданность в работе требует от работника более точного анализа работы, планирования работником своих действий и прогнозирования ситуации. Неожиданность в работе, по сравнению с новизной, имеет более короткий временной отрезок между событием и необходимо-

²⁷⁾ Scot W. E. Activation theory and task design. Organizational Behavior and Human Performance. 1966, 1. 3–30 p.

стью действовать и связана с невозможностью прогнозировать события. Неожиданность отличается от неопределенности тем, что имеет дело со свершившимся событием, а неопределенность — с незнанием будущей ситуации и необходимостью принятия решений. Умеренная неопределенность приводит к переменному режиму и размеру подкрепления, что способствует сохранению интереса к работе.

Например. Водитель такси имеет работу с большей степенью неожиданности, чем водитель автобуса, поскольку у него нет возможности прогнозировать маршрут поездок. Неожиданность проявляется в местах назначения — требованиях пассажиров.

4. Неопределенность в работе — степень, с которой в работе не определено, что делать, как, где и с кем?

Само содержание работы предполагает, что работник будет разрешать неопределенность, принимая решения и совершая определенные действия. Работник ощущает возможность реализовать свои знания, навыки и умения в работе, для выполнения поставленной задачи и достижения цели. Отличие неопределенности в работе от автономности заключается в том, что автономность имеет дело, прежде всего, с правами и обязанностями работника по вопросам выполнения работы, а неопределенность связана с тем в содержании работы, насколько процесс выполнения работы требует решений и определенных действий работника.

Например. Работа оператора поточной линии заключается в обеспечении ее бесперебойной работы, наблюдении за процессом, устранении небольших неполадок и сообщении о сбоях и нарушениях в ее работе. Неопределенность может касаться параметров наблюдения или необходимых действий работника при сбоях.

5. Конфликтность в работе — степень, с которой выполняемая работа содержит в себе противоречия, связанные с выполняемыми задачами и взаимоисключающие действия.

Конфликтность в работе может быть результатом различия ценностей индивида и целей работы, представления работника о процессе выполнения работы и требований работы. Высокий уровень конфликтности в работе означает проявление собственных интересов работника по поводу способов ее выполнения, результатов работы и отстаивания своих интересов в работе. Восприятие конфликтности в работе показывает, что работник реализует собственные представления о работе в выполняемых им действиях. Конфликтность в работе имеет ввиду прежде всего конфликты, возникающие по отношению к работе, ее содержанию, целям, роли по ее выполнению, а не конфликты, связанные с другими работниками, воздействием социального окружения.

Например. Преподаватель, при проведении занятий, будет иметь большую конфликтность в работе, если будет стремиться к нескольким целям одновременно: дать новые знания, вызвать у студентов интерес к предмету, получить положительную оценку курса от студентов и совершенствовать свой метод преподавания. Преподаватель, который ставит

своей целью только положительную оценку курса студентами, будет иметь меньшую конфликтность.

Необходимо отметить, что одинаковую по содержанию работу разные работники воспринимают по-разному, поэтому мотивацию работой определяет не «объективное» описание работы, а то, как это содержание воспринимается работником, к каким оно приводит переживаниям и как эти переживания формируют мотивацию к работе.

В содержании каждой работы можно увидеть рассмотренные выше характеристики активации. Суммарное воздействие этих характеристик будет пропорционально возникновению указанных ранее внутренних состояний работника: возможности действовать, готовности действовать и реализации своих интересов в действиях.

По аналогии с формулой вычисления МПБ (см. стр. 58), было предложено мультипликативно свернуть факторы, характеризующие эти три состояния, в один показатель и назвать его **УАР — уровень активации работой**.

Формула для вычисления УАР, выглядит следующим образом:

$$\text{УАР} = \left(\begin{array}{c} \text{Сложность} \\ \text{работы} \end{array} \right) \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Новизна} \\ \text{в работе} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Неожиданность} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Неопределенность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Конфликтность} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2}.$$

Отношение между состояниями работника, свидетельствующими о его активации и вызванными соответствующими факторами содержания работы — мультипликативное, то есть состояния не только дополняют, но и усиливают влияние друг друга.

УАР включает в себя сложность работы, определяющую возможность действовать, новизну и неожиданность в работе, определяющие готовность работника выполнять работу, неопределенность и конфликтность, указывающие на личную позицию работника в работе.

Как видно из формулы, УАР может быть достаточно высоким, если будут высокими новизна, неожиданность, неопределенность и конфликтность работы. А если значение характеристики сложности работы будет на низком уровне, то это может значительно понизить УАР.

Работа, в которой приведенные выше факторы содержания работы будут иметь высокое значение, приведет к высокой активации, что может, согласно «Теории активации», понизить результативность и уменьшить удовлетворенность работой. Низкое значение уровня активации работой приведет к снижению интереса и мотивации работой, такая работа не будет вызывать никаких реакций и эмоций у работника. Таким образом средний уровень активации является наиболее благоприятным для получения высокого результата.

Несмотря на особенности проявления активации в подтверждении **гипотезы 2**, о мотивации работой как результате взаимодействия работника и работы, можно предположить, что активация является одним из четырех (см. табл. 2.1, стр. 66) элементов мотивационного взаимодействия. Факторы содержания работы, вызывающие активацию, должны иметь мотивационный характер, что может отразиться на их восприятии работниками, а различия восприятия будут обусловлены теми же условиями, которые, согласно **гипотезе 1**, способствуют возникновению мотивации работой. Таким образом, можно сформулировать следующую подгипотезу.

***Подгипотеза 2.1.** Активационная составляющая процесса взаимодействия работника и работы имеет мотивационный характер и проявляется при удовлетворенности работника условиями работы, наличии у работника потребности роста, при высоком уровне образования и положительном его отношении к работе.*

2.2.2. Воздействие работника на работу

Основной предпосылкой к развитию «Теории характеристик работ» и, соответственно, модели мотивации является тот факт, что работник может влиять на содержание работы, это находит свое подтверждение при рассмотрении процесса взаимодействия человека и работы в динамике. Возможность выбирать себе работу, учитывая ее содержание, а также влиять на содержание своей работы проявляется в постановке целей, выборе средств и методов их достижения. Не только содержание работы влияет на работника и мотивирует его, но и сам работник воздействует на работу и ее содержание. Такая динамическая модель позволяет ответить на вопросы о возможном влиянии работника на работу и о механизме мотивации работой.

Изначально, при выборе работы, одним из важных моментов является интерес к содержанию работы. Но это не единственный способ «влияния» работника на содержание работы, работник может проявить инициативу и взять на себя решение более интересных задач, продвигнуться в должности на более интересную работу. Важность влияния работника на содержание работы отмечена существованием программ участия работника в управлении. В зависимости от степени вовлеченности в управление, работники принимают участие в постановке целей, решениях о выборе средств и способов выполнения работы, контроле качества работы, внесении изменений и усовершенствований в работу, в вопросах взаимодействия по работе и формирования рабочих групп.

Таким образом, работник имеет возможность влиять на содержание работы, сделать ее более интересной для себя и более результативной или более легкой и менее ответственной. Работник делает это, имея определенный интерес к работе, и тем самым проявляет мотивацию работой. Воздействие работника на работу можно рассматривать как проявление мотивации и как источник мотивации, поскольку изменения,

проведенные работником в содержании работы, направлены на повышение привлекательности работы и, в конечном счете, на получение лучшего результата. Таким образом проявляется внутренняя, интринсивная характеристика мотивации работой. Величина мотивации работой, при воздействии работника на ее содержание, будет напрямую зависеть от получаемых результатов в работе с учетом их влияния на ее содержание.

В этом случае, такая ситуация будет проявляться в трех внутренних психологических состояниях работника, связанных с содержанием выполняемой работы:

1. Ощущение цели в работе, как своей собственной, личной, а выполняемых действий, как необходимых прежде всего самому работнику, то есть — *приемлемость целей в работе*. Приемлемость цели в работе является основным критерием воздействия работника на содержание работы и отражает заинтересованность в получаемом результате.
2. Восприятие происходящих при выполнении работы изменений и ощущение своей способности влиять на содержание работы. *Возможность меняться в работе и проводить изменения* в ее содержании раскрывает воздействие работника на работу и динамику модели мотивации работой.
3. *Восприятие получаемого результата*, как оценки своих действий, и видение перспектив выполнения и возможности развития работы. Получаемый в этом случае результат является не окончанием мотивационного цикла, а его началом, т. е. действия являются причиной возникновения потребности.

Приведенные условия свидетельствуют о воздействии работника на содержание работы и о подкреплении этих действий работника результатами работы.

О наличии этих состояний можно предполагать по действиям работника, направленным на изменение содержания работы, и по восприятию работником соответствующих факторов содержания работы. Восприятие содержания работы будет показывать, насколько работнику удастся сделать работу интересной для себя и, благодаря этому изменению, получать лучшие результаты, что будет свидетельствовать о мотивации работой. Такое воздействие человека на работу проявляется в следующих пяти *факторах содержания работы*, к ним относятся: приемлемость цели, изменение процесса работы, научение в процессе работы, удовлетворение от результата и восприятие результата как потребности к новым действиям.

Первый фактор показывает влияние работника на *выбор цели*, второй и третий — влияние работника на *процесс выполнения* работы, а четвертый и пятый — восприятие работником *результата* своих действий по выполнению работы и воздействию на ее содержание.

На основании сделанного предположения о взаимодействии и анализе этого взаимодействия была предложена модель, отражающая то,

как воздействие работника на содержание работы влияет на мотивацию работника.

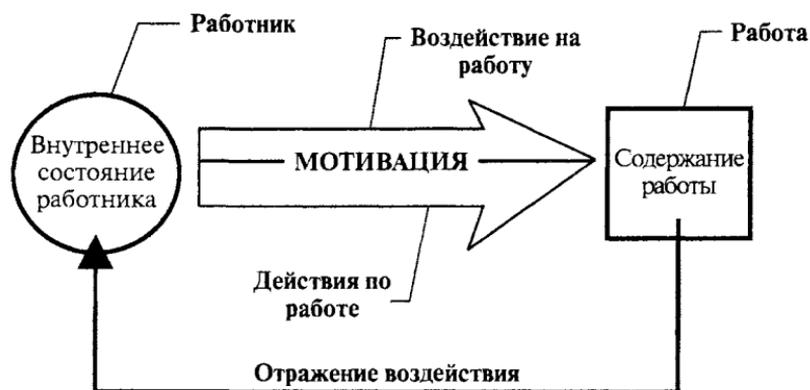


Рис. 2.8. Влияние работника на работу как источник мотивации работой

Мотивирующая сила (см. рис. 2.8) представляет собой результат повышения привлекательности работы за счет воздействия на ее содержание самим работником, что отражается в изменении содержания работы и получаемом результате.

Первым элементом, отражающим воздействие работника на содержание работы, является цель в работе, а именно, ее приемлемость для работника и восприятие как своей личной. Это характеризует начало мотивационного процесса.

Вторым элементом является взаимодействие и изменение человека и работы, как условие взаимодействия, поскольку при выполнении работы и ее содержание находятся под постоянным воздействием самого работника.

Третьим элементом является переживание результата, дальнейшие намерения и действия работника под влиянием полученного результата.

Перечисленные выше элементы, показывают существование воздействия работника на работу и свидетельствуют о мотивации работой. О наличии этих трех состояний можно судить по восприятию работником факторов содержания работы, предложенных в данном исследовании. К этим факторам относятся: приемлемость цели в работе, улучшение процесса ее выполнения, научение в процессе выполнения работы, удовлетворенность результатом и побуждение к новым целям при получении результата.

Рассмотрим каждый из вышеперечисленных факторов.

1. Приемлемость цели — степень, с которой цель в работе воспринимается работником как своя собственная, личная, а не организационная, установленная кем-то сверху.

Приемлемость цели показывает, что работник готов прикладывать свои силы, умения, знания для ее достижения. Приемлемость цели для работника зависит от участия работника в ее определении, а также от ее достижимости и тех потребностей, которые он может удовлетворить при выполнении работы. Личная цель может быть, когда работник устанавливает себе цели самостоятельно, тем самым воздействуя на содержание работы. Участие в постановке целей в работе отличается от автономности тем, что оно направлено на изменение содержания работы, а автономность — на ощущение работником большей ответственности за выполняемую работу.

Например. Оператор поточной автоматической линии, выполняющий определенный набор действий, связанных ее функционированием. Его мотивированность работой будет выше, если оператор будет оказывать воздействие на содержание своей работы или будет вовлечен в управление. Так, цели, в постановке которых оператор мог бы принять участие и воспринимать их как более личные, можно выразить следующим образом: повысить безотказную работу оборудования в два раза, снизить количество бракованных изделий, и т. д. Таким образом, могло бы проявиться воздействие работника даже на такую формализованную работу. Работник мог бы почувствовать свое влияние на работу, а не быть простым «дополнением» к ней.

2. Улучшение самого процесса работы — степень, с которой в процесс выполнения работы можно вносить изменения, выходить за рамки, заложенных в процесс работы действий, для увеличения и улучшения получаемого результата.

Как правило, вносимые в работу изменения ограничены не только гибкостью производственной технологии, но и потенциалом к изменениям, заложенным в административном управлении. Изменения в процессе выполнения работы раскрывают мотивированность работника и способствуют лучшему достижению поставленных работником целей.

Улучшение процесса работы отличается от разнообразия работы действием самого работника, направленным не столько на добавление связанных с работой функций и операций, сколько на изменение процесса ее выполнения. Поскольку работнику, выполняющему работу, лучше знать о слабых и сильных сторонах процесса создания результата, то изменения процесса работы будут способствовать как получению лучшего результата, так и интересу к работе и проводимым изменениям.

Например. Продавец в магазине имеет достаточно определенную работу, сам процесс работы не регламентирован, но включает в себя набор характерных для этой работы действий, которые мало изменяются во времени и не отличаются от вида продаваемого товара. Продавец может отойти от принятого стереотипа отпуска товара и добавить в свою работу ряд функций, связанных с продажей, но не предусмотренных существующим процессом торговли. Такими действиями могут быть информирование покупателей о товаре, выяснение предпочтений покупателей,

сбор рекомендаций о работе магазина, проведение рекламных компаний и презентаций новых товаров.

3. Научение в процессе выполнения работы — степень, с которой работник, выполняя свою работу, приобретает новые знания, развивает умения, навыки и обогащает свой опыт.

Такое возможно только при тесном взаимодействии человека и работы, проявлении интереса к ее содержанию. Научение в процессе работы невозможно, если к работе нет интереса, отсутствует необходимое внимание. Научение также можно рассматривать как один из элементов внутреннего вознаграждения. Необходимо отметить различие научения в процессе выполнения работы от обучения с отрывом от выполняемой работы. Научение в процессе выполнения работы означает, прежде всего, рост умения ее выполнения, что должно отражаться на результатах деятельности. Такого рода процесс можно наблюдать при вхождении человека в организацию, когда у работника только начинает получаться результат в работе. В случае ротации работ, научение происходит в процессе выполнения работы, но несколько выходит за рамки взаимодействия человека и работы в сторону отношений по работе, коммуникационных навыков, построения отношений, координации действий.

Например. Охранник в коммерческом банке может не ограничиваться выполнением инструкций, предписывающих ему определенный набор действий, а пытаться анализировать свои действия и их эффективность, закреплять полученные знания по психологии безопасности, развивая соответствующие умения, учиться сочетать инструкции с реально происходящими событиями, повышать собственные требования к своей работе. Возможны даже отчеты о необходимости и целесообразности инструкций и действий по работе. Такие действия будут отражать высокую мотивацию работой, способствовать повышению профессионального уровня и интереса к работе.

4. Удовлетворенность результатом — степень, с которой хорошо выполненная работа и полученный результат приводят к получению работником удовлетворения и сопровождаются положительными эмоциями.

Получаемые в работе высокие результаты, согласно модели Портера—Лоулера²⁸⁾, являются источником внутренней мотивации и приводят работника к удовлетворению. Удовлетворенность результатом свидетельствует о том, что работник влияет на содержание работы, то есть, вносит необходимые изменения для получения желаемого результата. Работник воспринимает полученные результаты и признает их как свой успех, тем самым получая внутреннее удовлетворение и повышая самооценку, что способствует развитию самоуважения и уверенности работника в своих силах. Удовлетворенность результатом предполагает ответственность, законченность работы и знание результата, но относится к сфере

²⁸⁾ Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill: IRWIN, 1968, p. 165.

воздействия работника на содержание работы. Отсутствие удовлетворения при получении результата в работе свидетельствует об отсутствии необходимого влияния работника на содержание работы.

Например. Юрист, подготовивший документы, будет иметь большую мотивацию работой, если он получит удовлетворение от результата своей работы, что свидетельствует о возможном его влиянии на содержание работы и подкреплении действий работника получаемым результатом.

5. Побуждение результатом — степень, с которой получение результата в работе связано с постановкой новых целей в работе, а не с прекращением действий.

Постановка новых целей показывает к чему приводит выполнение работы. Если у работника к работе есть интерес и работник влияет на ее содержание, то получение результата будет служить не только оценкой его действий по выполнению работы, но и основой для постановки новых целей. В отличие от участия в постановке целей в работе, постановка новой цели после получения результата связана с действиями работника, направленными на содержание работы и на получение долгосрочного результата.

Например. Финансовый аналитик, который после сдачи отчета/плана ставит цель сделать следующий отчет/план более обоснованным, мотивирован работой, так как может и воздействует на ее содержание, по сравнению с таким же работником, выполнившим аналогичную работу, но ожидающий новых целей и указаний для составления нового отчета.

Приведенные выше факторы содержания работы, характеризующие влияние работника на работу, присущи каждой работе. Восприятие этих факторов работником будет свидетельствовать о наличии у него трех психологических состояний связанных с восприятием приемлемости цели, изменений процесса работы и полученного результата. Эти три состояния вызывают чувство собственности цели, возможности и способности влиять на процесс выполнения работы и получать соответствующее подкрепление своих действий результатами и будут пропорциональны воздействию работника на работу. Для приведения мотивации воздействием на работу к одному показателю, было предложено мультипликативно свернуть значение показателей состояния работника в один **показатель воздействия на работу — ПВЗ**.

Формула вычисления показателя воздействия на работу — ПВЗ выглядит следующим образом:

$$\text{ПВЗ} = \left(\begin{array}{c} \text{Приемлемость} \\ \text{цели} \end{array} \right) \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Улучшение} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Научение} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Удовлетворение} \\ \text{от результата} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Пробуждение} \\ \text{результатом} \end{array} \right)}{2}$$

Как видно из формулы ПВЗ, если высокими будут показатели, связанные с воздействием работника на процесс работы: улучшение процесса работы, научение в процессе работы, восприятие результатов работы, удовлетворенность хорошим результатом и постановка цели после результата, то показатель ПВЗ будет тоже высоким. Низкое значение приемлемости цели может значительно снизить ПВЗ.

Работа, в которой приведенные выше факторы содержания работы будут иметь высокие показатели, означает, что работник имеет возможность и влияет на ее содержание. Если работа соответствует потребностям и возможностям работника, то воздействие работника на работу, приведет к получению лучших результатов в работе. Низкое значение воздействия на работу показывает, что работник не имеет возможности и желания воздействовать на ее содержание, что свидетельствует о слабой мотивации работой.

Численное выражение воздействия работника на работу отражено в показателе воздействия работника на работу — ПВЗ. Согласно гипотезе 2, о взаимодействии работника и работы, и его мотивационном характере, следует, что воздействие работника на работу является одним из элементов этого взаимодействия. Если факторы содержания работы, раскрывающие воздействие работника на работу, носят мотивационный характер, то их восприятие работником должно проявляться в тех же условиях, которые способствуют возникновению мотивации работой, и описаны в гипотезе 1.

На основании изложенного выше можно сформулировать следующую подгипотезу.

Подгипотеза 2.2. Составляющая воздействия работника на работу является элементом взаимодействия работника и работы, имеет мотивационный характер и проявляется в условиях, способствующих возникновению мотивации работой, к которым относятся: удовлетворенность работника условиями работы, наличие потребности роста, высокий уровень знаний, умений и навыков, и его положительное отношение к работе.

2.2.3. Владение работой

Если рассмотреть динамический аспект взаимодействия человека и работы, то согласно наличию двух «поток» активности, любая деятельность включает в себя видимые действия, в том числе, действия по выполнению работы и невидимые, происходящие с человеком в процессе работы — изменение отношения к работе, изменения в структуре личности и критериальной основе поведения. Следуя логике анализа взаимодействия между работником и работой и влияния взаимодействия на возникновение мотивации, существует четвертая составляющая мотивационного взаимодействия, относящаяся к внутреннему «поток» активности и процессу воздействия работника на работу. Объектом восприятия в этом случае будет сам работник, его способность выполнять работу, владеть ею, то есть достигать в работе желаемого результата.

Владение работой — это умение работника своими действиями добиться результата в работе, используя все возможности и проявляя уверенность в своих действиях.

Как указывалось ранее (см. п. 1.2.3. Мотивация к работе), результат в работе зависит от множества воздействий, включая воздействия, лежащие вне сферы деятельности работника и даже не зависящие от организации. Таким образом, владение работой — это не степень профессиональной компетенции, хотя и зависит от нее, а это умение, выполнить работу и получить результат в организации, способность учитывать и влиять на факторы, оказывающие воздействие на результат. «Невладение» работой означает, что случайности начинают препятствовать достижению результата, и работник не может быть уверенным в его получении, не знает и не контролирует, происходящие вокруг него и его работы, процессы. Он находит причины и доводы в оправдание низкого результата.

Мотивирующее воздействие владения работой заключается в умении достичь в работе результата, что делает прогнозируемым последствия действий. Мотивация работой внутренний, интринсивный процесс, и можно предположить, что умение достичь результата в работе, согласно «Теории ожидания» В. Врума, способствует возникновению внутренней мотивации, а вознаграждение за результат является внешней мотивацией²⁹⁾. Если работник видит результат своих действий, то это вызывает интерес к деятельности, что отражает интринсивный характер мотивации работы. Механизм и последовательность возникновения мотивации при владении работой следующий.

Ожидание результата приводит к проявлению мотивации в действиях.

Выполняя работу работник получает результат.

Полученный результат работник сравнивает с запланированным.

Получение ожидаемого результата вызывает ощущение своих возможностей.

Ощущение собственных возможностей приводит к новым действиям.

Мотивирующая сила представляет собой предвосхищение результата благодаря способности работника получить в работе ожидаемый результат.

Для того, чтобы работник владел своей работой, получал запланированный результат, и при этом сохранил возникающий к работе интерес, необходимо соблюдение трех условий:

1. Работник должен *владеть процессом* выполнения работы, процессом, в котором создается результат. Владение процессом подразумевает контроль и воздействие на процессы, непосредственно связанные с работой, и процессы, которые могут влиять на ее выполнение, то есть владение

²⁹⁾ Vroom V. Work motivation. Jossey-Bass Inc. 1995. 350 p.

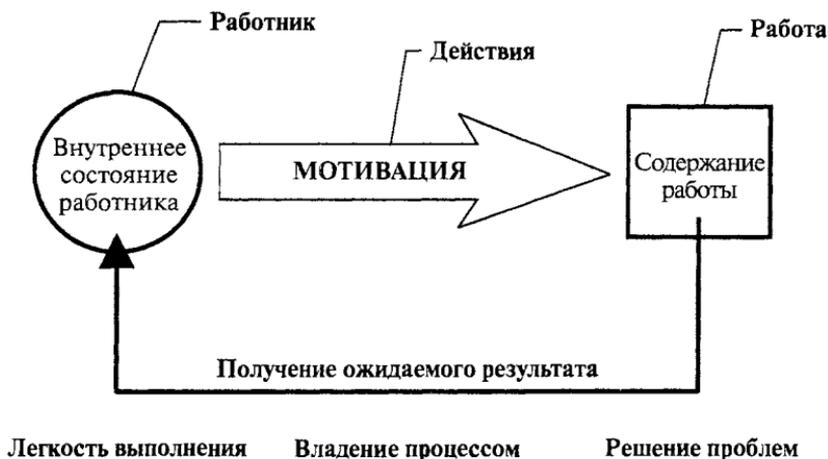


Рис. 2.9. Владение работой как источник мотивации работника

ситуацией. Работник, хорошо выполняющий свою работу, подобен отлаженному механизму, в работу которого могут вмешаться не связанные с работой силы и сорвать получение результата.

2. Для предотвращения случайности и срывов в работе работник должен *уметь решать* возникающие в работе *проблемы*, а также, по возможности, предвидеть их появление и выполнять упреждающие действия по предотвращению новых проблем. Но в этом случае работник будет перегружен работой, пытаясь ее выполнить, контролировать окружающую ситуацию, устранять возникающие проблемы, да еще пытаться предотвратить новые. Такое выполнение работы далеко от состояния преодоления или «потока», присущего интринсивной мотивации, поэтому необходимо третье условие.

3. Работник должен *выполнять* работу *легко*, чтобы не потерять интереса к работе от возникающего излишнего напряжения и усталости. Легкость выполнения — важный показатель состояния работника для сохранения его внимания на результате и процессе выполнения работы. Приложение сверхусилий или дополнительные затраты времени говорят, что работник не владеет своей работой и не справляется с ней. Если работнику не нравится работа, он начинает избегать ее выполнения, работа делается дольше и требует больших затрат со стороны работника. Для тех, кто с удовольствием и интересом берется за работу и выполняет ее, не откладывая доводит начатое до результата, работа будет восприниматься как более легкая.

Предложенные выше три условия владения работой можно выразить через пять факторов содержания работы, которые отражают способность и умение работника владеть своей работой. Наличие приведенных выше трех условий для владения работой и получения результата в работе раскрывается в восприятии этих пяти факторов содержания работы. К ним относятся: владение началом работы, владение процессом выполнения работы, владение завершением работы, решаемые в работе проблемы и легкость выполнения работы. Первые три фактора определяют способность работника владеть всем процессом своей работы, четвертый и пятый факторы — способность решать проблемы и делать работу легкой для выполнения.

Несмотря на то, что эти факторы относятся к содержанию работы, важно не их «объективное» описание, которое мало скажет о мотивации работой, а восприятие этих факторов самим работником в работе. Субъективная оценка отражает деятельность работника, степень его владения работой и связанную с ней мотивацию работой.

1. Владение началом работы — *степень, с которой работник способен получать работу, планировать ее выполнение, определять задачи в работе, проводить подготовительные действия.*

Владение началом работы позволяет работнику проявлять инициативу в работе, получать лучшие результаты, поскольку качество формируется именно на подготовительном этапе, чувствовать себя инициатором действий и работы. Владение началом работы отличается от приемлемости цели в том, что подразумевает способность работника инициировать действия и проводить подготовительную работу, а приемлемость — соответствие цели работы личным целям работника и его способности влиять на постановку целей в работе. Владение началом работы больше относится к возможностям и умениям работника, а приемлемость — к целям и желаниям.

Например. Работник по техобслуживанию оборудования будет больше владеть началом работы и больше уверен в результате, если будет сам определять время и объем работ по обслуживанию, самостоятельно подготавливать необходимый инструмент и расходный материал, предварительно знакомиться с технологической картой обслуживания и ремонта, чем работник, который только выполняет технологические операции и не участвует в их подготовке и планировании.

2. Владение процессом выполнения работы — *степень, с которой работник владеет процессом выполнения работы, действиями по ее выполнению, технологией, оборудованием, материалами и может взаимодействовать с другими работниками по работе.*

Владение процессом выполнения работы позволяет работнику проявить свои профессиональные навыки и умения, влиять на получаемые в работе результаты и время выполнения работы. На этапе осуществления действий по выполнению работы проявляются мотивационные характеристики деятельности — усилия, старание, настойчивость, добросовест-

ность и направленность. На процесс выполнения работы, как правило, затрачивается основное время, на этом же этапе возникают проблемы и необходимость в их решении, происходит интринсивная мотивация работой, т. е. самим процессом работы и ее выполнением. Так же на этом этапе накапливается усталость работника, связанная с трудоемкостью действий, напряженностью внимания и эмоциональной нагрузкой. Владение процессом выполнения работы, как понятие, шире, чем профессиональные знания и умения, поскольку включает в себя не только приемы и навыки выполнения работы, но и мотивационную составляющую — нацеленность на результат.

Например. Программист, который пишет программы быстро, свободно добавляет в них новые функции, расширяет их возможности, используя новинки программного обеспечения, будет больше владеть процессом выполнения работы, чем программист, сделавший тот же объем работ, но не использующий новые возможности программного обеспечения.

3. Владение завершением работы — степень, с которой работник владеет завершением выполнения работы, способен получить результат в работе, сохранить и передать его в организации.

Владение завершением работы позволяет работнику не только получить результат в работе, но и оставить ее незаконченной, чтобы закончить в удобный ему момент времени. Владение завершением работы принципиально отличается от владения процессом ее выполнения, поскольку имеет дело не с количеством действий, а с их качеством, умением не сложить ранее выполняемые действия, направленные на получение результата, а преобразовать имеющийся объем выполненной работы в готовый результат и обеспечить передачу результата дальше по цепочке к потребителю. Владение завершением работы и получением результата очень важное умение работников в организации для достижения поставленных целей и для создания мотивации работой.

Владение завершением работы и получением результата, прежде всего связаны с предвосхищением результата работы и его получением независимо от воздействия на работу со стороны организации, внешней среды и других сил.

Например. Для хирурга, делающего операцию, владение завершением работы будет означать, что по окончании операции он может определенно сказать о результате проведенной операции и сделать прогноз дальнейшего состояния пациента.

4. Решение в работе проблем — степень, с которой работа связана с выполнением ряда действий по решению возникающих при ее выполнении проблем.

Решение возникающих проблем необходимо для обеспечения получения намеченного результата. Решаемые в работе проблемы показывают не только владение самим процессом работы, но и всей ситуацией, связанной с выполняемой в организации работой. Решение проблем — это особый навык, умение, не связанное с выполняемой работой, но ока-

зывающее значительное влияние на получаемые результаты. В организациях процесс решения проблем, возникающих при выполнении работы, может иметь общий порядок, быть регламентированным и содержаться в должностной инструкции.

Если работник не решает в работе все возникающие проблемы, а ставит достижимые без каких-либо проблем цели, значит он не использует в полной мере свои возможности в работе, что свидетельствует о низкой мотивации работой. Преодолеваемые в работе проблемы, наоборот, свидетельствуют о наличии внутренней мотивации, направленной на получение результата. Решение в работе проблем отличается от улучшения содержания работы не столько тем, что в первом случае действие носит больше реактивный характер, как реакция на имеющуюся проблему, а во втором — действие имеет превентивный характер, основное отличие в направленности действий на получение результата работы или на изменение содержания работы.

Например. Специалист отдела маркетинга, выполняющий работу по формированию ценовой политики, разрешил возникшие перед ним проблемы, связанные с анализом рынка, что говорит о его высокой степени владения работой по сравнению с другим работником, который избегал вопросов, связанных с анализом рынка, в связи с возможными проблемами, что может в итоге повлиять на результат работы.

5. Легкость выполнения работы — степень, с которой выполнение работы и получение результата не связано с усталостью, напряжением внимания и эмоциональной нагрузкой работника.

Легкость в работе обеспечивается навыком работника выполнять работу, пользуясь приемами и методами ее выполнения, умением выявлять и решать возникающие проблемы, что способствует достижению намеченного результата и внутренней мотивации работой. Легкость выполнения работы является прямой противоположностью трудоемкости действий, связанных с ее выполнением. Трудности, усталость, ослабление внимания, увеличение ошибок связаны с невладением работником выполняемой работой, что приводит к неудовлетворенности работой. Для возникновения мотивации работой работник должен уметь работать, т. е. владеть работой так, чтобы не приходилось принуждать себя. По словам Г. Форда «Ничто действительно нас интересующее не может быть для нас трудным»³⁰⁾.

Например. Для преподавателя легкость работы будет заключаться в знании материала, основ педагогики, приемов и методов преподавания конкретного предмета, в знании интересов и потребностей студентов. В этом случае, преподаватель может сконцентрировать внимание на получаемом результате — знаниях и умениях студентов, а не только на собственных действиях или учебном материале.

³⁰⁾ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения // Управление — это наука и искусство. М.: Республика, 1992.

Приведенные в концепции владения работой три основных условия деятельности: владение процессом работы, решение возникающих проблем и легкость выполнения работы оказывают воздействия и соответствуют внутреннему состоянию работника, его восприятию собственного владения работой и себя в работе, а также умению получить в работе необходимый результат.

Перечисленные выше пять факторов содержания работы раскрывают восприятие работником своей деятельности при выполнении работы. Для получения единого показателя владения работой, по аналогии с формулой МПБ можно мультипликативно свернуть значение трех условий владения работой в один показатель **степень владения работой** — СВЛ, учитывая описываемую модель мотивации, возникающей при владении работником своей работой.

Формулу вычисления степени владения работой (СВЛ) можно представить следующим образом:

$$\text{СВЛ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{началом} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{процессом} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{завершением} \end{array} \right)}{3} \times \\ \times \left(\begin{array}{c} \text{Решение} \\ \text{проблем} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Легкость} \\ \text{выполнения} \end{array} \right).$$

Степень владения работой включает в себя владение процессом выполнения работы, решение возникающих в работе проблем и легкость выполнения работы работником.

Из формулы видно, что СВЛ может быть достаточно высоким, если хотя бы одна из характеристик, составляющих владение процессом выполнения работы, достигнет высокого уровня. Если одна из других двух характеристик — решаемые проблемы или легкость выполнения будет на низком уровне, то это может значительно снизить СВЛ.

Работа, в которой приведенные выше факторы содержания работы будут иметь высокое значение, приведет к высокой внутренней мотивации при получении результатов в работе и принесет большее удовлетворение работнику.

Способность получить ожидаемый результат, несмотря на воздействия организационного окружения, неопределенность и нестабильность ситуации, свидетельствует о владении работой и, согласно **гипотезе 2**, является одной из составляющих взаимодействия работника и работы. В этом случае, факторы содержания работы, показывающие степень владения работой, носят мотивационный характер и отражают мотивацию работника работой. Восприятие этих факторов является проявлением мотивации работой и должно зависеть от условий, которые, согласно **гипотезе 1**, способствуют возникновению мотивации содержанием работы.

На основании вышесказанного можно сформулировать следующую подгипотезу.

Подгипотеза 2.3. Составляющая процесса взаимодействия работника и работы — степень владения работой, имеет мотивационный характер и проявляется при удовлетворенности работника условиями работы, наличии потребности роста, высоком уровне знаний, умений и навыков, и его положительном отношении к работе.

Развитие «Теории характеристик работ» Хакмана и Олдхема в данном исследовании привело к представлению мотивации работой не как простого воздействия работы на работника, а как результата их взаимодействия. Разные теории мотивации работой представляют по-разному механизм ее возникновения. Общим остается то, что все они основываются на едином представлении мотивации работой как внутреннего, интринсивного процесса. Мотивация является гипотетическим процессом, о котором можно говорить в случае проявления определенных характеристик деятельности человека или работника, таких как усилие, старание, настойчивость, добросовестность и направленность. В разработанной новой модели мотивации работой подразумевается изменение в характере действий, что является признаком мотивации, а источником, причиной возникновения этих характеристик служит взаимодействие работника и работы.

Главной идеей развития концепции мотивации работой послужило, как было сказано ранее, сложившееся представление о мотивации работой как о результате воздействия работы на работника. Однако работник не только находится под воздействием содержания работы, но и сам может влиять на ее содержание, при этом необходимо учитывать второй, скрытый процесс активности в виде изменения отношения к работе и способности работника выполнять работу. Согласно сказанному выше, взаимодействие работника и работы можно представить, как воздействие сразу четырех аспектов взаимодействия, которые влияют на мотивацию работника: содержание работы; влияние работы на работника; влияние работника на работу; влияние действий работника на самого себя. Таким образом, работник находится во взаимодействии с работой.

Представленные выше теории и концепции мотивации раскрывают каждый элемент взаимодействия, что выражается соответствующими показателями (см. табл. 2.2), т. е. каждому элементу взаимодействия человека и работы соответствуют определенные концепции мотивации и показатели.

Для подтверждения разработанной новой модели мотивации работой и доказательства выдвинутых гипотез необходимо проведение эксперимента.

Доказательством **гипотезы 1** будет большее проявление мотивации работой, т. е., большее значение МПБ должно быть у работников, которые находятся в условиях, способствующих ее проявлению.

Таблица 2.2

Взаимодействие работника и работы и показатели мотивации

	Элемент взаимодействия работника и работы	Концепция мотивации работой	Показатель мотивации работой
1.	Содержание работы и ее восприятие работником	Теория характеристик работ	МПБ
2.	Влияние работы на действия работника	Активация работой	УАР
3.	Влияние работника на содержание работы	Воздействие на работу	ПВЗ
4.	Работник и его умение выполнить работу	Владение работой	СВЛ

Доказательством гипотезы 2 будет доказательство подгипотез 2.1, 2.2, 2.3, т. е. проявление, предложенных показателей мотивации — УАР, ПВЗ, СВЛ, в условиях, аналогичных проявлению МПБ. Другим подтверждением этой гипотезы будет являться взаимозависимость показателей между собой, что будет говорить о единой природе мотивации работой, раскрываемой четырьмя показателями мотивации. Особенность каждого показателя будет отражаться в различиях зависимости показателей друг от друга и условиях, способствующих их проявлению.

Проведению эмпирического эксперимента и доказательству выдвинутых гипотез посвящена третья глава.

Глава 3

Результаты исследования

В данной главе описывается эмпирическое исследование, направленное на выявление механизма мотивации работой, и представляет результат «полевого» эксперимента, проведенного в 1998–99 годах, в различных современных деловых организациях г. Москвы. Цель проведения исследовательской работы состояла в выявлении причин, источника и механизма возникновения мотивации работой путем изучения влияния факторов содержания работы на мотивацию работника современной организации.

Эмпирическая часть исследования состояла из трех основных этапов:

1. Проведение эксперимента.
2. Анализ полученных данных.
3. Проверка и верификация результатов.

3.1. Проведение эксперимента

В этом пункте описано проведение экспериментальной стороны исследования содержания работы на возможность быть источником мотивации посредством восприятия работником характеристик содержания работы — факторов, отражающих взаимодействие работника и работы, как источника мотивации. Исследуется зависимость восприятия работником факторов содержания работы, как свидетельство наличия у него мотивации работой, от условий, которые согласно «Теории характеристик работы» Хакмана способствуют возникновению и повышению мотивированности работника работой.

3.1.1. Характеристика эксперимента

Эксперимент проводился с июня 1998 по июнь 1999 г. Для соблюдения чистоты эксперимента необходимо было выдержать два основных условия: *во-первых*, иметь возможность манипулировать независимыми переменными, а *во-вторых*, распределение по группам должно подчиняться случайному закону¹⁾.

¹⁾ Джужал Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: «Питер», 2001. С. 46–54.

Независимые переменные — условия проявления мотивации и характеристики работы относятся к тем переменным, произвести изменения которых в действующих организациях невозможно без должного обоснования необходимости и получения положительного результата. Поэтому, возможность манипулирования независимыми переменными была достигнута путем анкетирования сотрудников нескольких современных организаций различных по размеру, создаваемому продукту, используемой технологии, структуре. А затем, используя статистические процедуры, были выявлены предполагаемые взаимозависимости между условиями работы, восприятием содержания и мотивацией работника и сделаны выводы об их наличии.

В ходе эксперимента удалось обследовать современные деловые организации, работающие в различных сферах бизнеса, от розничной торговли канцелярскими товарами, до производства авиадвигателей. Разным был также и масштаб бизнеса, от малого индивидуального предприятия, до представительства, объединенных в холдинг, заводов и производственных комбинатов. Таким образом, обеспечивалась необходимая в эксперименте репрезентативность выборки работников, поскольку на мотивацию работников оказывает значительное влияние организационное окружение, которое, в свою очередь, зависит от вида деятельности организации, ее размеров и применяемой технологии. Отсутствие в списке исследованных организаций других видов (по размерам, виду бизнеса, технологии) не снижает репрезентативности выборки, поскольку исследуемое явление — мотивация работой проявляется на индивидуальном, а не организационном уровне.

Несмотря на разнообразие организаций, в которых проводился эксперимент имелись точные критерии для их отбора.

Критерии выбора современной деловой организации следующие:

Финансовая независимость и самостоятельность организации от государства.

Направленность деятельности организации на получение прибыли.

Создание продукта или услуги и ее реализация на рынке.

Эксперимент проводился, как правило, в одном или нескольких функциональных отделах организации, на нескольких уровнях управления. В зависимости от размеров организации было охвачено от 10 до 90 % сотрудников выбранного отдела, были также опрошены руководители этих организаций и работники, всего собрано 255 анкет, признаны действительными для анализа 224.

За время проведения эксперимента на предмет выявления влияния факторов содержания работы на мотивацию работников, было обследовано семь деловых организаций:

Мосфлюлайн — производство труб с теплоизоляцией, изготовление нестандартной теплоизолированной арматуры. Поставщик труб — Московский трубный завод, оболочка и теплоизоляция изготавливаются непосредственно на заводе. Основным заказчиком является Муниципа-

литет города. Опрашивались работники отделов бухгалтерии, маркетинга, лаборатории и производственных участков. Было собрано 36 анкет.

Юниверс — представительство объединения производственных предприятий. Опрашивались работники представительства. Был опрошен 41 работник из финансового отдела, административного и отдела управления персоналом.

Книга-Сервис — составление и рассылка каталогов и печатной продукции, проведение рекламных кампаний и обработка корреспонденции. Опрошено 36 работников: руководители проектов, руководители отделов и сотрудники.

Комус — продажа канцелярских принадлежностей и товаров народного потребления. Опрашивались работники одного магазина из сети магазинов «Комус», всего 11 человек — это продавцы, кассиры, зав. складом, товаровед, бухгалтер и руководитель. Руководитель подчиняется руководству сети магазинов, которое определяет общую и финансовую политику.

Салют — производство авиадвигателей для гражданской авиации. Московское машиностроительное промышленное предприятие (ММПП) «Салют», занимается производством двигателей и запчастей к ним для авиационной промышленности. На ММПП «Салют» насчитывается 51 цех, в каждом из которых работают от 100 до 500 человек, общая численность работающих составляет более десяти тысяч человек. Анкетирование проводилось в цехе по изготовлению нестандартного оборудования. Опрашивались работники сборочного и монтажного участков, всего было опрошено 50 работников из 300, работающих в цехе. Были признаны годными для анализа 48 анкет.

Реолис — частное производственное предприятие малого бизнеса. В анкетировании приняло участие 32 сотрудника из трех отделов: компьютерного, типографии и склада. Общая численность 45 человек. Организация существует четыре года, выпускает уникальный на рынке продукт и, благодаря этому, не имеет в России конкурентов. В организации три уровня управления: директор, руководители групп и рабочий персонал.

Реалпласт — продажа пластика, товаров промышленного потребления. Опрашивались работники отдела маркетинга и продаж — 20 человек. Общая численность сотрудников составляет около 50 человек. В организации два административных уровня — директор и рядовой сотрудник.

3.1.2. Методология и инструментарий

В качестве одного из методов исследования, который использовался в данной работе, стал научный метод, основанный на рассмотрении различных теоретических подходов и предложений, сравнении их между собой, что позволило выдвинуть научные гипотезы.

Примененный далее метод эмпирического исследования направлен на подтверждение или опровержение выдвинутых ранее гипотез. Мо-

дель проведения эксперимента была составлена, исходя из особенностей предмета исследования, и заключалась в выявлении взаимосвязи между мотивацией работой, восприятием содержания работы, показателями, отражающими мотивацию работой, и условий, которые способствуют возникновению мотивации работой.

По своей форме эксперимент представляет собой полевое исследование, когда исследователь приходит на работу к испытуемому. Выбор этой формы проведения исследования был определен природой изучаемого явления — мотивации работой, сложностью манипулирования независимыми переменными (содержанием работы и условиями работы) в современных организациях в рамках данной работы.

Примененный в исследовании метод сбора информации — анкетирование, позволило измерить существующее состояние изучаемого явления и положения дел в организации, без внесения изменений в независимые переменные и в организацию. Поскольку мотивация и восприятие содержания работы процессы субъективные и индивидуальные, то для исследования восприятия и влияния факторов содержания работы, а именно самого механизма их влияния на мотивацию работника, был выбран метод анкетирования.

Измерительным инструментом служила анкета (см. приложение 3). Анкетный опрос был направлен на выявление восприятия качественных характеристик содержания работы — факторов. Вопросы анкеты предлагали работнику охарактеризовать свою работу, оценить наличие в ней исследуемых факторов содержания работы, которые свидетельствуют о мотивации работой, и ответить на вопросы, связанные с условиями работы, выбрать желательные характеристики работы, заполнить индивидуальные сведения и отметить свое отношение к работе.

Анкета была построена на основе диагностического анализа «Теории характеристик работы» Хакмана²⁾, переработана и дополнена вопросами о восприятии новых, исследуемых факторов, составляющих новые показатели мотивации и отражающие элементы взаимодействия работника и работы.

Вопросник имел вступительную часть, которая знакомила работника с целями и задачами исследования, регламентировала время и порядок ответов на вопросы. Основной задачей вступительной части анкеты была подготовка работника к ответам на поставленные вопросы, чтобы убрать неопределенность и напряжение, связанное с анкетированием, пока еще непривычным для работников современных организаций.

Поскольку сам факт проведения анкетирования работников мог оказать влияние на их мотивацию и тем самым отразиться на полученных в ходе исследования, результатах, то в ходе исследования были созда-

²⁾ Oldham G. R., Hackman J. R. Work Design in the Organizational Context. In Staw B. M. and Cummings L. L. (eds.) Research in Organizational Behavior, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980.

ны «специфические условия» проведения анкетирования. Так, согласно методике ТАТ³⁾, логика измерения мотивации требует определенного, «расслабляющего»⁴⁾ условия при проведении измерения, то есть проводимое исследование представлялось респондентам под видом разрабатываемых научных концепций, которые требуют проверки теоретических положений практическими исследованиями с целью их совершенствования, а результат имеет теоретическую ценность. Анкетирование проводилось анонимно, и работники имели возможность отказаться от участия в опросе. Все эти условия препятствовали возможному возникновению посторонних мотивов, которые могли бы отразиться на полученных результатах.

Анкета состояла из пяти блоков вопросов. Первый блок назывался «Содержание работы» и предназначался для выявления восприятия работником факторов содержания работы. Этот блок содержал 20 вопросов, касающихся содержания работы, последовательно по *пять* вопросов к каждому из четырех показателей мотивации МПБ, УАР, ПВЗ и СВЛ. Ответы отмечались на шкале от *одного* до *семи*. Полюса шкалы и средние значения имели словесную интерпретацию. Семибалльная шкала позволяла наиболее точно ответить на поставленный вопрос, выбрав наиболее подходящий ответ. Первый блок анкеты имеет пример того, как отмечать на шкале ответ на поставленный вопрос и напоминание отвечать объективно, а не давать желаемые ответы.

Второй блок — «Условия работы», был направлен на выявление неудовлетворенности работника условиями работы и содержал *шесть* вопросов, предлагающих работнику оценить собственную удовлетворенность условиями работы. Для этого необходимо, согласно предложенной шкале от *одного* до *семи*, поставить соответствующий балл каждому из шести аспектов условий работы. Отсутствие шкалы для каждого вопроса говорило работнику об изменении темы вопросов.

Третий блок назывался «Выбор работы». Этот блок анкеты предназначался для выявления и оценки потребности роста у работника. Работнику предлагалось выбрать одну из двух работ по одной качественной характеристике, градация выбора пятибалльная. В каждой паре предложенных работ одна работа имела характеристику, способную удовлетворить потребность роста, а другая — направлена на удовлетворение «потребности связи» или «существования», по Альдерферу. Этот блок вопросов отличался по структуре и поэтому имел пример ответа на вопрос. Возможные ответы представлены в виде пятибалльной шкалы с интерпретацией каждого ответа. Пятибалльная шкала обеспечивает большую устойчивость ответам.

Четвертый блок — «Общие сведения». Он был предназначен для сбора данных о работниках: социально-демографические и профессиональные сведения — пол, возраст, образование, должность, стаж в организации

³⁾ McClelland D. C. Assessing Human Motivation. N. Y., 1971.

⁴⁾ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. / Пер. с нем. М.: Педагогика, 1986. С. 260–261.

и работа в должности. Варианты ответов предлагались в виде номинальной шкалы.

Пятый блок — «*Ваше отношение к работе*», предлагал работнику отметить наиболее подходящий ответ, который отражает отношение работника к работе вообще, работе, как деятельности, и конкретной работе в организации. Ответ представлял собой выбор одного из вариантов ответов по трехбалльной шкале. Трехбалльная шкала имеет наибольшую устойчивость ответов, что соответствует характеру измеряемой величины — отношению или расположению к работе и не требует оценки или сравнения.

Для проведения анкетного опроса необходимо было вызвать интерес со стороны руководства и заручиться его поддержкой во время проведения эксперимента. Интерес руководства проявлялся при ознакомлении с целями и задачами проведения исследования. Данные, собранные в ходе личных контактов с руководством организаций при проведении интервью, учитывались в теоретической части. Они позволили скорректировать первоначальное представление об актуальности исследования и его практической значимости.

Анкетный опрос давал возможность руководителю лучше узнать о состоянии дел в организации, необходимости перепроектирования работы и ее содержания, удовлетворенности работников условиями работы, наличии потребности роста у работников и их отношение к работе. После проведения анкетирования и предварительного анализа полученных данных, руководителю каждой организации, был предоставлен отчет с анализом полученных результатов и практическими рекомендациями о необходимых мероприятиях и очередности их проведения для повышения уровня мотивированности работников.

3.1.3. Валидизация анкеты

Поскольку анкета была основным инструментом сбора данных, а сам эксперимент был полевым, и не было других инструментов, позволяющих контролировать как зависимые, так и независимые переменные, то для оценки достоверности проводимого анализа данных и обоснованности полученных выводов необходимо оценить точность используемого инструмента — анкеты.

При оценке анкеты важно убедиться в том, что значение показателей при проведении измерений, *во-первых*, имеют небольшую случайную ошибку (статистическая надежность анкеты), *во-вторых*, действительно измеряют то, что необходимо измерить (валидность).

Фактом, свидетельствующим о статистической надежности является то, что вопросы составлены по одному на каждую характеристику и соответственно, на каждый фактор, т. е. независимость измерения от других величин. Восприятие работника говорит о наличии у него соответствующего внутреннего психологического состояния.

Для оценки *статистической надежности* необходимо провести отдельное исследование в «эталонных условиях», для выявления влияния

настроения, состояния внешнего окружения и других, не связанных с измеряемой величиной, условий. В данном исследовании не ставилась цель по оценке статистической надежности анкеты, поскольку можно отметить, что большое количество измерений (свыше 200) в своей совокупности дает более точную оценку, так как случайные ошибки нивелируют друг друга.

Валидизация анкеты состоит также из оценки систематической ошибки и ее составляющих, которые не зависят от числа повторений измерений. В анкете вопросы направлены на измерение уровня восприятия работником одной из характеристик содержания своей работы, а сама величина уровня восприятия говорит о наличии соответствующего внутреннего психологического состояния. Вопросы, связанные с взаимозависимостью восприятия определенных характеристик работ и проявлением мотивации работой, относятся к валидизации самих концепций, раскрывающих механизм мотивации работой.

Невозможно придумать вопрос, который бы измерял черту, т. е. характеристику работы и свидетельствовал о наличии соответствующего психологического состояния в чистом виде. Но можно измерить черту по набору переменных. При большом количестве вопросов влияние посторонних факторов будет снижаться, а влияние черты — накапливаться⁵⁾. Дальнейшая экспериментальная оценка анкеты и ее валидизация позволят выбрать наиболее релевантные вопросы.

Другой областью оценки валидности анкеты и способом повышения ее валидности являются сами формулировки вопросов и предлагаемых ответов.

Вопросы анкеты составлены на основе задач и целей проводимого исследования и выявляемых зависимостей. Формулирование вопросов из доказательных, основанных на гипотезах в контрольные, задаваемые респондентам, проходило через преобразование — перевод вопроса с языка исследователя на язык опрашиваемого. Оценкой успешности такого преобразования служат требования (см. приложение 3) к вопросам анкеты.

Для валидизации анкеты требуется проведение отдельных независимых экспериментов, направленных на исследование устойчивости анкеты и информативности самих показателей в разных условиях, разными исследователями и в разное время⁶⁾.

В итоге рассмотрения вопроса о валидизации анкеты, необходимо отметить, что анкета может быть валидна сама по себе, если она измеряет то, что должна измерить, но такая анкета не гарантирует валидности самого измерения, поскольку оно зависит также от того, как и в каких

⁵⁾ *Купер К.* Индивидуальные различия / Пер. с англ. Т. М. Маториной. Под ред. И. В. Равич-Шербо. М.: Аспект Пресс, 2000. С. 307–317.

⁶⁾ *Джозуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: «Питер», 2001. С. 46–54.

условиях проводилось анкетирование (см. п. 3.2.3). Разрешение проблемы валидности измерения может быть в построении методики проведения измерения мотивации работой, апробированной как в лабораторных, так и полевых условиях.

Оценка и валидизация анкеты как измерительного инструмента для снижения систематической ошибки может быть проведена также при помощи измерения других показателей, отражающих мотивацию. Измерение мотивации в этом случае будет основываться на результатах работы, но при этом необходимо учесть зависимость получаемого результата от других характеристик (см. п. 1.2.3), контролировать и обеспечивать точность их измерения. Мотивацию можно измерить и по проявлению в поведении работника мотивационных характеристик, что в свою очередь потребует оценить точность измерения каждой из этих характеристик.

3.2. Анализ результатов эксперимента

3.2.1. Анализ полученных данных

Анализ данных анкетного опроса проводился в следующей последовательности:

1. Обработка общих сведений о работниках (см. приложение 4)

Данные о работниках, принявших участие в исследовании, составление демографического «портрета» работника и профиля образования, должности и стажа работы.

2. Определение средних показателей мотивации работой (см. приложение 5)

Вычисление среднего значения каждого из факторов содержания работы отражает состояние содержания работы, характеризует восприятие работы работником и интерес к работе, то есть, чему работник уделяет внимание, говорит о сложившемся отношении к работе в современных деловых организациях, так же о стиле управления и влиянии технологии на мотивацию работой.

Расчет показателей мотивации проводился согласно формулам вычисления показателей мотивации: МПБ — мотивационного потенциала, УАР — уровня активации, ПВЗ — воздействия на содержание работы и СВЛ — степени владения работой.

Мотивационный потенциальный бал Хакмана — показывает в какой степени содержание работы мотивирует работника.

$$\text{МПБ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Разнообразие} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Законченность} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Значимость} \\ \text{работы} \end{array} \right)}{3} \times \left(\begin{array}{c} \text{Автономность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Обратная связь} \\ \text{от работы} \end{array} \right).$$

Уровень активации работой — показывает, как работа воздействует на работника, вызывает необходимость действовать, принимать решения, готовиться к ее выполнению.

$$\text{УАР} = \left(\begin{array}{c} \text{Сложность} \\ \text{работы} \end{array} \right) \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Новизна} \\ \text{в работе} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Неожиданность} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Неопределенность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Конвликность} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2}.$$

Показатель воздействия работника на работу — показывает насколько работник тесно взаимодействует с работой, приспособился к работе или влияет на содержание работы.

$$\text{ПВЗ} = \left(\begin{array}{c} \text{Приемлемость} \\ \text{цели} \end{array} \right) \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Улучшение} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Научение} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Удовлетворение} \\ \text{от результата} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Побуждение} \\ \text{результатом} \end{array} \right)}{2}.$$

Степень владения работником выполняемой работой — показывает умение работника выполнить работу и добиться желаемого результата.

$$\text{СВЛ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{началом} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{процессом} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Владение} \\ \text{завершением} \end{array} \right)}{3} \times \\ \times \left(\begin{array}{c} \text{Решение} \\ \text{проблем} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Легкость} \\ \text{выполнения} \end{array} \right).$$

3. Определения условий, способствующих мотивации работой (см. приложение б)

Для измерения и оценки условий, способствующих мотивации работой, необходимо ввести соответствующие показатели, со шкалой измерения, аналогичной показателям мотивации работой.

Вычисление показателя **удовлетворенности условиями работы** — (УД), проводилось исходя из предположения, что удовлетворенность работника условиями работы складывается из трех относительно независимых составляющих — состояний удовлетворенности.

1. *Удовлетворенность условиями работы* — условиями работы в организации и зарплатой.

2. *Удовлетворенность управлением работой* — стилем руководства и действующими правилами.
3. *Удовлетворенность рабочим окружением* — отношениями с коллегами и оборудованием.

$$\text{УД} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Условия} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Уровень} \\ \text{зарплаты} \end{array} \right)}{2} \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Стиль} \\ \text{руководства} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Нормы} \\ \text{и правила} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Отношения} \\ \text{с коллегами} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Состояние} \\ \text{оборудования} \end{array} \right)}{2}.$$

Согласно приведенной формуле, если удовлетворенность одним из показателей низка, то это в незначительной степени влияет на общий показатель удовлетворенности, однако, если присутствует неудовлетворенность хотя бы одной из составляющих, то общий показатель будет показывать неудовлетворенность работника условиями.

Для выражения уровня потребности роста у работника был предложен показатель **потребности роста** — (ПР), который включает в себя независимые характеристики поведения работника такие, как инициативность, желание реализовать свои способности и принять вызов, раскрывающие наличие потребности роста, что измерялось в третьей части анкеты.

1. *Инициативное поведение* — поиск возможностей в работе и самостоятельность действий.
2. *Реализация способностей* — развитие навыков и использование способностей в работе.
3. *Принятие вызова* — ориентация на принятие важных решений и выбор конкурентной среды.

$$\text{ПР} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Поиск} \\ \text{возможностей} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Самостоятельность} \\ \text{действий} \end{array} \right)}{2} \times \\ \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Развитие} \\ \text{Навыков} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Реализация} \\ \text{способностей} \end{array} \right)}{2} \times \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Принятие} \\ \text{решений} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Вызов} \\ \text{в работе} \end{array} \right)}{2}.$$

Эта формула показывает не только из чего состоит потребность роста, но и какой вклад вносит каждая из них в поведение. Так принятие вызова или инициатива сами по себе не обеспечивают высокой потребности роста. Только инициативное поведение работника с желанием реализовать свои способности и принятие вызова работником говорят о высокой

потребности роста и о желании удовлетворить эту потребность в работе. Необходимо учитывать, что удовлетворение потребности роста приводит к усилению ее проявления.

Для измерения отношения работника к работе был предложен соответствующий показатель **ОР** — **отношение к работе**. Вычисление показателя основано на трех независимых друг от друга отношениях и расположений работника к работе: как деятельности, как к процессу осуществления действий и отношение к конкретной работе в организации.

$$\text{ОР} = \left(\begin{array}{c} \text{Отношение к работе} \\ \text{как деятельности} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Отношение} \\ \text{к процессу работы} \end{array} \right) \times \\ \times \left(\begin{array}{c} \text{Отношение} \\ \text{к конкретной работе} \end{array} \right).$$

Мультипликативная сборка показателя отношения к работе — ОР говорит о том, что хорошего отношения к работе не бывает без хорошего отношения к работе как к виду деятельности или к процессу выполнения работы, а тем более — к конкретной работе.

4. Проверка гипотез

Выявление и оценка зависимости показателей мотивации от удовлетворенности, потребности роста, отношения к работе и уровня образования.

ГИПОТЕЗА 1. *Выявление условий, способствующих проявлению мотивации работой, анализ зависимости мотивационного потенциала работы от этих условий.*

ГИПОТЕЗА 2. *Определение мотивационного характера предлагаемых показателей по их зависимости от условий, способствующих проявлению мотивации работой.*

5. Анализ зависимости показателей мотивации от изменения критерия демографических характеристик работников — пола, возраста, уровня и вида образования, должности, стажа работы на предприятии, времени работы в должности.

6. Статистическая обработка и анализ

Информация, собранная в анкетах, статистически обрабатывалась в электронной таблице «Excel for Windows 95» и статистической программой «SPSS 8.0». Анализ проводился по следующим направлениям.

1. Построение демографических характеристик работников современной деловой организации (приложение 4), определение средних значений факторов мотивации и условий работы (приложения 5–6).
2. Зависимость показателей мотивации от условий, согласно гипотезе 1, способствующих проявлению мотивации работой (приложение 7).

3. Выявление взаимозависимостей среди показателей мотивации, зависимости показателей мотивации от условий работы и характеристик работника (приложение 8).
4. Определение влияния демографических, организационных и личностных характеристик работника на показатели мотивации (приложение 9).
5. Оценка репрезентативности выборки на предмет ее однородности и возможности генерализации полученных взаимозависимостей (приложение 10).

3.2.2. Проверка гипотез

Проверка гипотез проводилась по всей выборке 224 чел. на предмет выявления зависимости между показателями мотивации и условиями, способствующими ее проявлению.

ГИПОТЕЗА 1. *Проявлению мотивации работой способствуют удовлетворенность работника условиями работы, наличии у работника потребности роста, высокий уровень образования и положительное отношение работника к работе.*

Для подтверждения **гипотезы 1** необходимо, чтобы большим показателям, относящимся к условиям работы, соответствовали большие показатели мотивационного потенциала работы. Рассмотрим зависимость МПБ от значения каждого из перечисленных условий проявления мотивации. Для этого полученные данные были статистически последовательно разделены в зависимости от уровня значения исследуемого условия.

1. Зависимость мотивационного потенциала работы от удовлетворенности работника условиями работы (см. приложение 7)

Удовлетворенность работника условиями работы была представлена тремя группами работников: неудовлетворенных условиями 21 %, с отсутствием неудовлетворенности 53 % и удовлетворенных условиями работы 26 %. В зависимости от удовлетворенности условиями работы работники восприняли мотивационный потенциал следующим образом (рис.П7.1.).

Удовлетворенные условиями работники имеют высокое значение МПБ (126), не удовлетворенные незначительно, но ниже, чем удовлетворенные условиями (121), незначительно меньшим значение МПБ (112) оказалось у работников с отсутствием неудовлетворенности.

Это можно объяснить тем, что работники, неудовлетворенные условиями работы, находят интерес в содержании работы, что, возможно, удерживает их в организации. Хорошие условия работы позволяют работникам обращать больше внимания на содержание работы. Работники с отсутствием как удовлетворенности, так и неудовлетворенности не уделяют нужного внимания выполняемой работе. Отсутствие неудовлетворенности не позволяет им определиться с местом работы, т. е. найти более интересную по содержанию работу.

Мотивационный потенциал не показал какой-либо значимой зависимости от удовлетворенности работника условиями работы. Проведенный корреляционный анализ (см. табл. 3.1) свидетельствует об отсутствии зависимости $r = -0,01$ при $p > 0,05$.

Применение показателя χ^2 для оценки статистической значимости в данном случае не приемлемо, поскольку шкалы измерения показателей по аналогии со шкалой измерения МПБ Хақмана имеют нелинейный характер, в силу мультипликативной свертки значений факторов, а кривая распределения, соответственно, будет иметь смещение, т. е. не будет попадать под нормальный закон распределения.

2. Зависимость показателей мотивации от потребности роста работника (см. приложение 7)

Потребность роста работников представлена тремя группами: работники, у которых отсутствует потребность роста 61 %; работники с умеренной потребностью роста 25 %; работники с сильной потребностью роста 14 %. В зависимости от наличия потребности роста у работника и ее силы показатели мотивации повели себя следующим образом (рис. П7.2).

Работники, у которых отсутствует потребность роста меньше других восприняли МПБ своей работы (105), работники с умеренной потребностью роста показали высокое значение мотивационного потенциала (141), а работники с сильно выраженной потребностью роста показали более высокое значение МПБ (149), которое незначительно выше, чем у работников с умеренной потребностью роста.

Это объясняет тот факт, что мотивация работой зависит от потребности роста, но потребность роста у работников современной организации недостаточно актуализирована в работе. Незначительное повышение мотивационного потенциала работы при высокой потребности роста свидетельствует об отсутствии в современной организации механизмов реализации потребности роста работников непосредственно в работе.

Как и ожидалось, большей потребности роста работника соответствует большее значение мотивационного потенциала работы, а отсутствие потребности роста приводит к снижению мотивационного потенциала. Проведенный корреляционный анализ свидетельствует о наличии данной зависимости $r = 0,24$ при статистической значимости $p \leq 0,01$.

3. Зависимость показателей мотивации от образования работников (см. приложение 7)

Уровень образования работников был представлен пятью группами: среднее образование 10 %; техникум 22 %; высшее образование 46 %; бизнес-образование 16 % и ученая степень 6 %. Данная последовательность показывает повышение образовательного уровня, что, согласно гипотезе 1, должно положительно отразиться на мотивации работой (рис. П7.3).

Мотивационный потенциальный балл показал наивысшее его значение у работников, имеющих образование в области бизнеса (156),

а наименьшее — у работников со средним образованием (105). Выпадение из ожидаемой зависимости работников с высшим образованием (111) объясняется неиспользованием в работе разнообразных знаний и навыков, приобретенных в вузе. Относительное снижение МПБ у работников с ученой степенью (134) по сравнению с бизнес-образованием, также можно объяснить несоответствием содержания работы знаниям и умением работника, т. е. разрывом, существующем между практической и научной деятельностью.

В целом, как и ожидалось, уровень образования работника оказывает влияние на проявление мотивации работой и мотивационный потенциал. Важно отметить, что большую мотивацию работой дает образование в области бизнеса. Результаты корреляционного анализа (см. табл. 3.1) свидетельствует о наличии данной зависимости $r = 0,15$ при статистической значимости $p \leq 0,05$.

4. Зависимость показателей мотивации от отношения работников к работе (см. приложение 7)

Отношение работников к работе представлено тремя группами: работники, которые воспринимают работу, как что-то вынужденное, тяжелое и при возможности совсем не работали 9 %; группа работников с неопределенным отношением к работе, но которые по возможности нашли бы для себя более интересную работу 23 % и группа работников, относящихся к работе, как к возможности проявить себя и достичь желаемого, и которых устраивает выполняемая работа 68 %, (рис. П7.4).

Мотивационный потенциал оказался самым высоким (146) у работников, позитивно воспринимающих свою работу, а низкий МПБ (113) был у работников без определенного отношения к работе. Работники, с так называемым, негативным отношением к работе, отметили средний мотивационный потенциал своей работы (129).

Данную ситуацию можно объяснить тем, что отношение к работе является основанием для мотивации работой и положительное отношение к работе способствует восприятию работником мотивационного потенциала. Что касается работников с негативным отношением к работе, то их восприятию МПБ способствует необходимость выполнения работы и волевое усилие.

Из сказанного выше следует, что мотивационный потенциал работы не проявил значимой зависимости от удовлетворенности условиями работы, но показал, что *положительное отношение к работе способствует мотивации* работой. Проведенный корреляционный анализ (см. табл. 3.1) свидетельствует о наличии данной зависимости $r = 0,21$ при статистической значимости $p \leq 0,01$.

Исходя из проведенного выше анализа, **гипотезу 1** можно считать доказанной. Мотивация работой и мотивационный потенциал, зависят от определенных условий, к которым относятся удовлетворенность работника условиями работы, наличие потребности роста, уровень образования

и отношении работника к работе. Эти условия способствуют проявлению мотивации работой. Необходимо отметить, что удовлетворенность работника условиями работы значимо не повлияла на восприятие им мотивационного потенциала, однако удовлетворенность условиями работы может оказать влияние на проявление других показателей мотивации.

Значения коэффициентов статистической значимости подтверждают наличие взаимосвязи между мотивационным потенциалом работы и приведенными в **гипотезе 1** условиями. Отсутствие статистической значимости в зависимости МПБ от удовлетворенности работника условиями работы (см. табл. 3.1) показывает, что в данном эксперименте подобной зависимости обнаружено не было, что ставит вопрос о наличии данной взаимосвязи и подтверждает результаты проводимого ранее диагностического обследования работы⁷⁾. Умеренное значение ($p \leq 0,05$) коэффициента статистической значимости зависимости МПБ от уровня образования работников говорит о необходимости дополнительных исследований знаний, навыков и умений, необходимых для создания мотивации работой и специфики их измерения.

ГИПОТЕЗА 2. *Мотивация работой является результатом взаимодействия работника и работы.*

Для доказательства или опровержения этой гипотезы необходимо рассмотреть предложенные новые показатели мотивации УАР, ПВЗ, СВЛ, отражающие взаимодействие человека и работы. Проявление составляющих мотивации, отражающих взаимодействие в условиях способствующих возникновению мотивации работой (см. гипотезу 1) и мотивационного потенциала работы, будет общим признаком, по которому можно сказать об их принадлежности к изучаемому явлению — мотивации работой, т. е. о наличии взаимодействия. Для доказательства **гипотезы 2** необходимо доказать **подгипотезы 2.1; 2.2; 2.3.**

Подгипотеза 2.1. *Активационная составляющая является элементом взаимодействия работника и работы имеет мотивационный характер и должна проявляться в условиях, способствующих возникновению мотивации работой, к которым относятся: удовлетворенность условиями работы, потребность роста, уровень знаний, умений и навыков, отношение к работе.*

Для доказательства **подгипотезы 2.1** необходимо, чтобы уровень активации работой, проявлялся в тех же условиях, что и мотивационный потенциал (см. приложение 7).

1. Уровень активации работников по мере их удовлетворенности условиями работы (рис. П7.1) снижается, а высокое значение активации работой, наоборот, испытывают работники, неудовлетворенные условиями работы. Этот парадокс можно объяснить тем, что во-первых, удовлетворенность условиями повышает приемлемый индивидуальный уровень

⁷⁾ *Витковская Л. К., Пономарев И. П.* Диагностическое обследование работы преподавателя // Менеджмент. № 8. М.: «Ассоциация развития управления», 1998. С. 110–135.

активации работника, тем самым снижая его восприятие уровня активации, во вторых, тем, что повышенная активация работой может вызывать неудовлетворенность у работников.

2. Наличие потребности роста у работников (рис. П7.2) положительно сказалось на повышении уровня активации. Этот факт говорит о том, что работник, обладающий потребностью роста, способен воспринимать работу и работать при большей активации, чем работник, не обладающий потребностью роста.

3. Зависимость уровня активации работой от уровня образования (рис. П7.3) свидетельствует, что более высокий уровень образования способствует более высокой активации работой и позволяет справляться с неопределенностью, неожиданностью и сложностью в работе. А работники с низким уровнем образования воспринимают работу, как менее активирующую.

4. Что касается зависимости уровня активации работника от его отношения к работе (рис. П7.4), то работники с позитивным отношением к работе способны воспринимать высокий уровень активации и работать на этом уровне, это можно объяснить тем, что активация работой воспринимается так же положительно как и сама работа. Работники, не имеющие положительного отношения к работе, воспринимают уровень активации работой значительно ниже. Объясняется это тем, что положительное отношение к работе вводит элементы активации в само содержание работы, а в случае с отрицательным отношением к работе, активация воспринимается, как очередное препятствие или дополнительная нагрузка при выполнении работы.

Проведенный корреляционный анализ (см. табл. 3.1) и расчет показателей статистической значимости подтвердили наличие значимой положительной зависимости уровня активации работника — показателя мотивации УАР, от изменения условий, способствующих возникновению мотивации работой. Так УАР положительно зависит от наличия потребности роста $r = 0,23$ и положительного отношения к работе $r = 0,28$ при уровне статистической значимости $p \leq 0,01$. Влияние уровня образования $r = 0,12$ при $p > 0,05$. Отрицательный показатель корреляционной зависимости между УАР и удовлетворенностью работника условиями $r = -0,14$ при $p \leq 0,05$ подтверждает предположения В. Скотта⁸⁾ о нелинейном влиянии активации на достижение результата (см. п. 1.4.1).

Таким образом, подгипотезу 2.1 о том, что активация работой проявляется в тех же условиях, которые способствуют проявлению мотивации работой, можно считать доказанной, а активацию работой, соответственно, считать одной из составляющих процесса взаимодействия работника

⁸⁾ Scott W. E. Activation theory and task design. Organizational Behavior and Human Performance, 1966. 1, 3–30 pp.

и работы, которая имеет мотивационный характер. Однако, необходимо отметить обратную зависимость уровня активации работой от степени удовлетворенности работника условиями работы, что подтверждает правильность представления мотивации как внутренней движущей силы.

Подгипотеза 2.2. *Составляющая воздействия работника на работу является элементом взаимодействия работника и работы, имеет мотивационный характер и должна проявляться в условиях, способствующих возникновению мотивации работой, к которым относятся: удовлетворенность условиями работы, потребность роста, уровень знаний, умений и навыков, отношение к работе.*

Для доказательства **подгипотезы 2.2** необходимо, чтобы показатель воздействия работника на работу проявлялся в аналогичных условиях, что и мотивационный потенциал (см. приложение 7).

1. Показатель воздействия работника на работу (рис. П7.1) показал устойчивый рост при повышении удовлетворенности условиями работы. Это говорит о том, что в хороших условиях работник может уделять внимание работе, ее содержанию. Возможно, так же, что сами условия работы способствуют внесению изменений в содержание работы. При неудовлетворенности условиями работник уделяет меньше внимания содержанию работы и его изменению.

2. Значительное влияние на показатель воздействия работника на работу (рис. П7.2) со стороны потребности роста наблюдается на этапе ее возникновения. При дальнейшем развитии и усилении потребности роста увеличения воздействия на работу не наблюдается. Это объясняет и подтверждает отсутствие в организации механизмов реализации потребности роста в работе, например, такого, как участие работников в управлении. Также это можно объяснить неумением работника реализовывать высокую потребность роста и свои амбиции в работе — достижении результата.

3. Показатель воздействия работника на работу (рис. П7.3) проявил положительную зависимость от уровня образования. Работники со средним образованием показали наименьшее значение ПВЗ, а работники, имеющие образование в области бизнеса — самое высокое значение ПВЗ. Единственным отступлением от данной зависимости явилось значение ПВЗ работников с ученой степенью, видимо, имеющаяся ситуация в деловых организациях не позволяет работнику воздействовать на содержание работы в желаемом масштабе и применить имеющиеся знания. Работники с ученой степенью воздействуют на содержание работы немного ниже, чем работники с высшим образованием.

4. Отношение к работе оказывает положительное воздействие на показатель воздействия работника на работу (рис. П7.4). Положительное отношение и расположение к работе приводит к тому, что работник

оказывает на работу большее воздействие, видит в работе больше возможностей, использует их и создает новые. Работники с отрицательным отношением к работе, как и ожидалось, показали наименьшее значение ПВЗ, это означает, что они меньше воздействуют на содержание своей работы.

Проведенный корреляционный анализ и расчет показателей статистической значимости (см. табл. 3.1) подтвердили наличие значимой положительной зависимости воздействия работника на работу - показателя мотивации ПВЗ, от изменения условий, способствующих возникновению мотивации работой. Так ПВЗ положительно зависит от наличия удовлетворенности условиями работы $r = 0,19$, потребности роста $r = 0,30$, положительного отношения к работе $r = 0,39$ при уровне статистической значимости $p \leq 0,01$. Влияние уровня образования $r = 0,14$ при $p \leq 0,05$.

Таким образом, **подгипотеза 2.2** принимается. Воздействие работника на работу и соответствующий показатель — ПВЗ проявляются в тех же условиях, которые способствуют проявлению мотивации работой, и можно считать воздействие работника на работу одной из составляющих процесса взаимодействия работника и работы, которая имеет мотивационный характер. Необходимо отметить, что показатель воздействия работника на работу ПВЗ проявил большую зависимость от условий, способствующих возникновению мотивации работой, чем мотивационный потенциал МПБ Хакмана.

Подгипотеза 2.3. *Степень владения работой, как составляющая процесса взаимодействия работника и работы, имеет мотивационный характер и проявляется в условиях, способствующих возникновению мотивации работой, к которым относятся: удовлетворенность условиями работы, потребность роста, уровень знаний, умений и навыков, отношение к работе.*

Для доказательства **подгипотезы 2.3** необходимо, чтобы степень владения работой проявлялась в тех же условиях, что и мотивационный потенциал (см. приложение 7).

1. Степень владения работниками своей работой осталась практически одинаковой в пределах от 97 до 106, несмотря на повышение уровня удовлетворенности условиями работы (рис. П7.1). Этот факт говорит об отсутствии влияния удовлетворенности условиями работы на владение работой. Отсутствие взаимосвязи можно объяснить тем, что владение работой — особое качество работника, навык, который по определению, позволяет выполнить работу, достичь результата независимо от условий.

2. Что касается зависимости степени владения работой от потребности роста (рис. П7.2), то как и ожидалось, работники с высокой потребностью роста будут стараться больше владеть работой и лучше контролировать ситуацию, чтобы она не препятствовала достижению результата.

И наоборот, работники со слабой потребностью роста показали наименьшее владение работой. Это можно объяснить тем, что потребность роста можно удовлетворить и тем самым развить, получая лучшие результаты в работе, которые невозможны без владения работником своей работой.

3. Наибольшая степень владения работой (рис. П7.3), как и ожидалось, оказалась у работников с ученой степенью, что можно объяснить знанием научной методологии, направленностью на поиск и решение проблем. Наименьшую степень владения отметили работники, окончившие техникум, что еще раз свидетельствует, о том, что работа — это не только набор действий или операций, а еще умение выполнить эти действия и, самое главное, получить результат.

4. Степень владения работником своей работой (рис. П7.4) проявила незначительную, но положительную зависимость от отношения к работе. Данная ситуация показывает, что работники с негативным отношением к работе меньше владеют своей работой, чем работники с положительным отношением к работе. Это говорит о понимании работниками, необходимости достижения в работе результата, независимо от своего отношения к ней. Но положительное отношение к работе способствует владению работником работой и получению запланированного результата. В свою очередь, владение работой может способствовать формированию должного к ней отношения.

Проведенный корреляционный анализ и расчет показателей статистической значимости (см. табл. 3.1) подтвердили наличие значимой положительной зависимости степени владения работой – показателя мотивации СВЛ, от изменений условий, способствующих возникновению мотивации работой. Так СВЛ положительно и значимо зависит от наличия потребности роста $r = 0,26$ и положительного отношения к работе $r = 0,18$ при $p \leq 0,01$. Влияние уровня образования $r = 0,10$ находится на статистически незначимом уровне $p > 0,05$, а зависимости СВЛ от удовлетворенности условиями не обнаружено $r = 0,01$.

Исходя из приведенного выше анализа, **подгипотеза 2.3** принимается. Степень владения работой проявляется в тех же условиях, которые способствуют проявлению мотивации работой, а именно, при высоком уровне образования и при наличии потребности роста у работника. Можно считать степень владения работой является элементом взаимодействия работника и работы и одной из составляющих мотивации работой. Учитывая особенность ее проявления необходимо отметить независимость СВЛ от удовлетворенности работником условиями работы. Отсутствие статистической значимости СВЛ от уровня образования работников подтверждает необходимость исследования специфики измерения уровня знаний, навыков и умений, необходимых для создания мотивации работой.

Таблица 3.1

Корреляционный анализ зависимости показателей мотивации от условий

Показатель мотивации работой	Условия способствующие мотивации работой			
	Удовлетворенность условиями (УУ)	Потребность роста (ПР)	Отношение к работе (ОР)	Уровень образования (УО)
МПБ	-0,01	0,24**	0,21**	0,15*
УАР	-0,14*	0,23**	0,28**	0,12
ПВЗ	0,19**	0,30**	0,39**	0,14*
СВЛ	0,01	0,26**	0,18**	0,10

* $p \leq 0,05$;** $p \leq 0,01$.

Резюмируя сказанное выше можно отметить, что показатели мотивации проявили себя следующим образом:

МПБ — зависит от потребности роста работника, уровня образования и отношения к работе, но не проявил значимой зависимости от удовлетворенности условиями работы.

УАР — положительно зависит от потребности роста работника, уровня образования и отношения к работе, но проявил обратную зависимость от удовлетворенности условиями.

ПВЗ — показал положительную зависимость от удовлетворенности условиями работы, наличия потребности роста, уровня образования и отношения к работе.

СВЛ — зависит от потребности роста работника и уровня его образования, но не зависит от удовлетворенности условиями работы и отношения к работе.

Таким образом, показатели мотивации проявляются по разному в зависимости от условий и характеристик работника, что нашло свое отражение в корреляционном анализе.

Согласно гипотезе 1 показатели мотивации должны положительно зависеть от удовлетворенности работника условиями работы, наличия потребности роста работника, отношения к работе и уровня образования работника. Необходимо отметить, что перечисленные выше условия (см. табл. 3.1) способствуют проявлению показателей мотивации работой, кроме удовлетворенности работника условиями работы, которая положительно (0,19) и значимо $p \leq 0,01$ повлияла только на показатель воздействия работника на работу и отрицательно (-0,14) воздействовала на уровень активации работника.

Статистическая значимость выявленных зависимостей – вероятность случайного появления данных — p оказалась в большинстве своем на высоком уровне значимости $p \leq 0,01$. Это свидетельствует о существовании зависимости всех четырех показателей мотивации работой от потребности роста работника и его отношения к работе. В случае, когда статистическая значимость $p \geq 0,05$ зависимость раскрывает тенденцию и возможное направление для дальнейших исследований.

Уровень образования в виду низкой статистической значимости не является отражением знаний, навыков и умений, способствующих проявлению мотивации работой.

Поскольку показатели УАР, ПВЗ, СВЛ проявляются в одних и тех же условиях, что и мотивационный потенциальный балл — МПБ, то эти показатели отражают одно явление — мотивацию работой, но разные его аспекты, обусловленные взаимодействием работника и работы, следовательно, можно считать гипотезу 2 доказанной.

Составляющие мотивации: мотивационный потенциальный балл, уровень активации работой, показатель воздействия и степень владения работой характеризуют элементы процесса взаимодействия человека и работы. Показатели мотивации отражают одно явление — мотивацию работой, но разное его проявление, о чем свидетельствует умеренный уровень взаимозависимости между самими показателями мотивации работой (см. табл. 3.2):

Во-первых, показатели не противопоставляются друг другу, нет отрицательных значений.

Во-вторых, они взаимосвязаны друг с другом, следовательно, отражают одно явление.

Во-третьих, показатели не повторяют друг друга, что означает отображение различных сторон одного явления — мотивации работой.

Положительная взаимозависимость между показателями указывает на наличие общей связи, общей природы одного явления, называемого мотивация работой (см. приложение 8).

Максимальная величина взаимозависимости 0,51, выявленная между показателями мотивационного потенциала и показателем взаимодействия, недостаточна для того, чтобы сказать об избыточности одного из показателей. Высокая (0,8–0,9) корреляция в этом случае сказала бы о том, что предлагаемые к МПБ новые показатели мотивации УАР, ПВЗ, СВЛ не добавляют к измерению ни чего нового.

Минимальная величина взаимозависимости 0,29 свидетельствует о наличии положительной взаимосвязи между показателями, а высокий уровень значимости $p \leq 0,01$ показывает устойчивость этой взаимосвязи, следовательно они отражают одно и то же явление — мотивацию работой.

Корреляционная зависимость между показателями оказалась на умеренном уровне в пределах 0,29 до 0,51. Масштабность взаимозависимости показателей мотивации говорит, что показатели зависят и влияют друг

Таблица 3.2

Корреляционный анализ показателей мотивации работой

	Мотивационный потенциалный балл — МПБ	Уровень активации работой — УАР	Показатель воздействия на работу — ПВЗ	Степень владения работой — СВЛ
МПБ	—	0,29**	0,51**	0,42**
УАР	0,29**	—	0,35**	0,29**
ПВЗ	0,51**	0,35**	—	0,34**
СВЛ	0,42**	0,29**	0,34**	—

* $p \leq 0,05$;** $p \leq 0,01$.

на друга, но в то же время каждый показатель несет собственную информацию о мотивации работой и отражает свой аспект взаимодействия работника и работы как источника мотивации.

3.2.3. Верификация результатов

Проблема измерения в социальных науках и в частности в менеджменте заключается в том, что как бы ни учитывались факторы, влияющие на достоверность результатов, полностью устранить их влияние невозможно. Это является объективным ограничением, которое необходимо учитывать при проведении эксперимента, принимая соответствующие меры и проводя верификацию полученных результатов. Однако, любой единичный эксперимент, вне зависимости от успешности доказательства гипотез, нуждается в повторении и перекрестной валидации другими исследователями, прежде чем будут обоснованно интерпретированы полученные результаты⁹⁾.

Проведенная верификация результатов научного исследования складывается из трех основных элементов: надежности, валидности и генерализации. Надежность полученных выводов свидетельствует о возможности повторения данного исследования другими исследователями, в других условиях и другое время, и получения сопоставимых результатов. Валидизация означает проверку полученных выводов, измеримость показателей, непротиворечивость методики и отсутствие другого возможного объяснения полученных результатов. Требования научного метода к эмпирическому исследованию основываются не только на логике выводов и получении статистически значимых результатов, но и на проверке

⁹⁾ Кэмбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Пер. с англ. Под ред. Бобневой М. И. М.: Прогресс, 1980. С. 38.

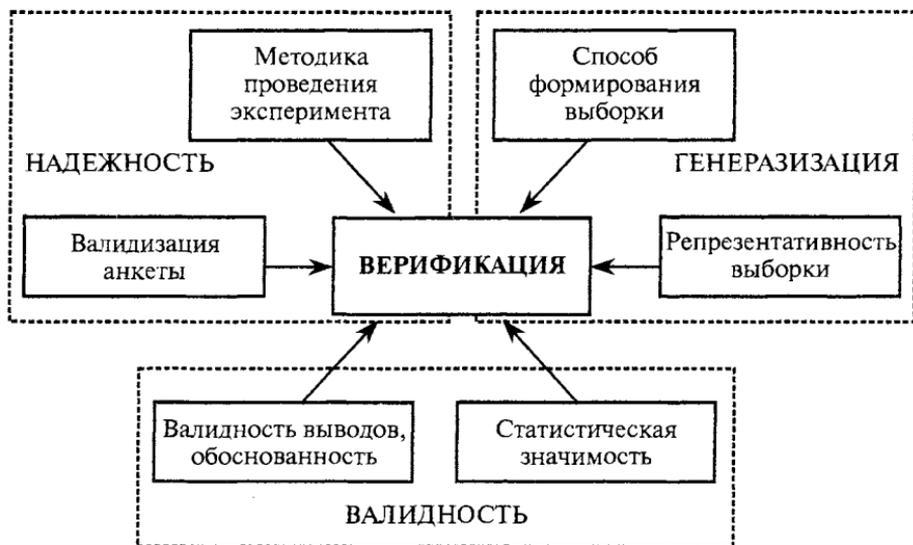


Рис. 3.1. Составляющие верификации исследования

возможности генерализации сделанных выводов, т. е. распространении их на генеральную совокупность.

Для оценки возможности генерализации полученных данных, необходимо провести комплексную оценку всех слагаемых, влияющих на достоверность полученных в ходе исследования результатов. Для этого разработана схема (см. рис. 3.1), которая отражает составляющие верификации исследования, их оценку и проведенные в ходе исследования мероприятия для повышения надежности полученных результатов.

Надежность результатов исследования определяется методикой проведения исследования и устойчивостью инструмента — анкеты, которые были заимствованы из «Теории характеристик работ» Хакмана. Анкета дополнена новыми вопросами, но структура анкеты была сохранена. Метод проведения исследования (см. п. 3.1.2) заключался в проведении опроса в полевых условиях, т. е. анкетирование работников непосредственно на рабочих местах и создании у них определенной установки, не позволяющей самому факту проведения исследования (анкетирования) вызвать сильные посторонние мотивы, способные исказить восприятие работниками содержания работы. При введении новых факторов содержания работы были приняты во внимание критерии их формирования (см. приложение 2). Составленные на основе вводимых факторов вопросы анкеты и их формулировки были, в свою очередь, проверены в соответствии с требованиями к вопросам анкеты (см. приложение 3), соблюдение которых позволит повысить валидность анкеты и в практических условиях получить ответы на поставленные вопросы.

Валидность выводов помимо валидизации анкеты требует обоснованности и логической непротиворечивости выводов, а так же статистической значимости выявленных взаимозависимостей. Данное исследование направлено на изучение механизма мотивации работой и развитие теории Р. Хакмана. Для этого в ходе исследования необходимо было сделать несколько предположений. Основное допущение, что показатели, отражающие одно явление, должны проявляться в тех же условиях, которые способствуют возникновению данного явления. Полученный в ходе эксперимента результат в виде выявленных взаимозависимостей вводимых показателей мотивации (см. приложение 8) и уровень их статистической значимости говорит о правильности сделанных предположений.

Генерализация — возможность распространения полученных в исследовании результатов на генеральную совокупность (всех работников) зависит от способа формирования выборочной совокупности и ее репрезентативности. При формировании выборочной совокупности необходимо сделать его максимально приближенным к случайному, а поскольку исследуемое явление находится на индивидуальном уровне, то этот процесс стал многоуровневым — выбор организации, выбор отделов, выбор работников (см. п. 3.1.2). Величина выборки 224 человека, что позволяет по социологическим оценкам давать ответы с точностью $\pm 6\%$ — случайная ошибка. Систематическая ошибка при формировании выборочной совокупности заключается в том, что, во-первых, были опрошены работники организаций г. Москвы, а во вторых, не все из первоначально выбранных предприятий оказались «открытыми» для проведения научного исследования. Проверка на репрезентативность путем рандомизации (см. приложение 10) показала однородность данной выборки, что подтверждает низкое значение случайной ошибки, а при сравнении выборочной совокупности с генеральной совокупностью, проявилось смещение выборочной совокупности по показателю — уровень образования, что подтверждает наличие указанной выше систематической ошибки.

Подводя итог комплексной оценки исследования на внутреннюю и внешнюю валидность можно отметить тот факт, что по каждому из слагаемых, определяющих надежность, валидность и репрезентативность выводов данного исследования, в ходе эксперимента были проведены действия, которые позволили получить обоснованные и достоверные результаты.

3.2.4. Результаты и выводы проведенного исследования

Теоретические выводы

1. Выдвинутые в теоретической части исследования гипотезы подтвердились, это означает следующее:

- мотивация работой является результатом не одностороннего процесса воздействия работы на работника, а результат взаимодействия работника и работы;

- удовлетворенность работника условиями работы, наличие потребности роста, высокий уровень знаний, навыков и умений и положительное отношение работника к работе — условия, способствующие возникновению мотивации работой;
- показатели МПБ, УАР, ПВЗ, СВЛ отражают одно явление — мотивацию работой, но разные его аспекты, раскрывающие взаимодействие работника и работы.

2. В ходе исследования «Теория характеристик работы» Хакмана и Олдхема, подтвердила свою действенность и работоспособность в современных деловых организациях. Разработана модель мотивации работой и определены новые факторы содержания работы, учитывающие аспекты взаимодействия работника и работы в деловых организациях. Предложенная новая модель мотивации работой стала дополнением и развитием «Теории характеристик работы» Р. Хакмана.

3. Несмотря на гипотетический и когнитивный характер такого явления как мотивация, которая, по определению, является внутренней движущей силой, было показано, что мотивацией работника можно управлять через проектирование работы. Результатом этого исследования является обнаруженная новая возможность управлять мотивацией при помощи формирования взаимодействия работника и работы.

Практические результаты

Представленная модель мотивации работника более детально описывает мотивацию работой. Предложенные новые показатели мотивации УАР, ПВЗ, СВЛ в дополнении к МПБ позволяют:

- более точно определить мотивацию работника работой;
- выявить необходимость и оценить результаты перепроектирования работы;
- оценить эффективность программ участия в управлении;
- установить приоритеты в мероприятиях, направленных на создание мотивации.

Поскольку наличие мотивации работников зависит от потребности роста работника, отношения работника к работе, уровня образования, то можно предложить возможные направления создания условий способствующих мотивации работой. Для этого необходимо:

- а) обеспечить работникам возможность удовлетворения потребности роста в работе, чтобы энергия и усилия работников были направлены на лучшее выполнение работы;
- б) проводить обучение работников выполнению конкретной работы в организации, развивать умение получать результат, проводить программы повышения квалификации и поощрять самостоятельное обучение работников;

- в) формировать у работников положительное отношение к работе в организации проведением семинаров, организационных мероприятий и вовлекая работников в процесс принятия организационных решений.

Заключение

На основе изучения и анализа отечественных и зарубежных теоретических источников, представляющих различное видение мотивации работой, автор разработал новую модель мотивации работой, основанную на взаимодействии работника и работы, и предложили новые показатели мотивации — УАР, ПВЗ, СВЛ, отражающие элементы этого взаимодействия.

Следуя логике формирования мотивации работой, были выявлены и сгруппированы факторы содержания работы, относящиеся к новым показателям мотивации, и предложены механизмы, отражающие их влияние на мотивацию работника. Новые показатели мотивации работой позволяют проводить более углубленную диагностику как состояния работы в организации, так и наличия мотивации работой для обоснования необходимости проведения изменений и перепроектирования работы.

Проведенный в деловых организациях г. Москвы эксперимент выявил актуальность, поставленных в исследовании вопросов мотивации работой и подтвердил выдвинутые гипотезы, что доказывает наличие взаимодействия между работником и работой, как источника мотивации, и действенность предложенной модели. В результате проведенного анализа нашли подтверждение условия, способствующие мотивации работой.

Данное исследование показало новые возможности создания мотивации работой, путем организации взаимодействия между работником и работой. Помимо проведения изменений в содержании работы, применение программ участия в управлении, развитие у работников способности получать в работе ожидаемый результат и изменение отношения к работе, позволят вызвать у работника мотивацию работой, и таким образом менеджер может опосредованно управлять мотивацией, как внутренней движущей силой, воздействием извне.

Следуя логике диссертационного исследования, дальнейшее развитие теории мотивации работой возможно по следующим направлениям:

- Исследование особенностей мотивации при выполнении работы в виде проекта.
- Исследование роли менеджера при создании мотивации работой в организации.
- Изучение влияния отношений по работе на мотивацию работника.
- Построение методики проведения перепроектирования работы с использованием предложенной модели мотивации.
- Изучение возможностей и путей создания «выученной» мотивации у работников.

Глава 4

Публикации по проблемам исследования

В данной главе собраны статьи, затрагивающие вопросы, возникшие при постановке исследования, анализа теорий и концепций. Полученные в ходе проведения при постановке эксперимента в современных организациях и обсуждении полученных результатов и возможности их практического применения.

Может ли научный эксперимент быть инструментом консультирования? Если да, то, что для этого необходимо изменить в постановке и содержании исследования?

Как и чем измерять мотивацию? Можно ли проводить измерение, не принимая во внимание сущность явления и последующее использование полученных результатов?

Станет ли виртуальная форма организации работы реальностью? Как в этом случае проектировать работу и мотивировать работников виртуальной организации?

Развитие технологии приводит к исчезновению работы и парадоксальному изменению роли человека, который должен будет не искать, а сам создавать себе работу.

В чем заключается работа менеджера, и на что необходимо обратить внимание чтобы обучение было эффективным и востребованным?

4.1. Проведение научного эксперимента в деловых организациях

Цель статьи — поделиться опытом проведения исследования деловых организаций в современных условиях и показать возможности научного эксперимента в решении практических проблем бизнеса. Основной вопрос, на который автор пытался ответить в ходе анализа проведения эксперимента в различных организациях: может ли научный эксперимент быть инструментом консультирования? Если может, то в какой степени, что нужно сделать и изменить в постановке эксперимента? Если нет, то что в таком случае может обеспечить развитие системы управления организации?

Ответы на поставленные вопросы помогут более тесному взаимодействию теории и практики, сращиванию науки и консалтинга, что будет

способствовать развитию теории управления и ее успешному применению в практической деятельности.

Надо помнить, что пути и темпы развития любой науки определяются ее связью с жизнью.

П. Капица

Предназначение науки заключается в отражении объективной истины, выявлении зависимости между явлениями окружающего нас мира и объяснении действительности теорией. Однако, теория в науке — это только материал, который необходимо подвергнуть экспериментальной проверке, чтобы приблизиться к истине. Для людей науки на первом месте стоит принцип «истинность — ложность», что устанавливается эмпирическим путем, а теория может быть принята или опровергнута лишь экспериментом (критерий научности К. Поппера). Отсюда следует, что эксперимент необходим, как метод отбора, контроля, «выбраковки» недостоверных предположений. В то же время эксперимент — это то связующее звено, которое объединяет теорию и практику, делая науку — наукой.

Для любой научной области характерно наличие двух подходов к исследованию: объяснительного и прикладного.

- *Объяснительный* — объясняет природу явлений, раскрывает взаимосвязи между ними и позволяет понять «почему» и «что» происходит.
- *Прикладной* — предназначен для практического использования знаний о явлениях и взаимосвязях, показывая «что» и «как» надо сделать для получения желаемого результата.

Практичность, полезность, эффективность научного знания считают производными от его истинности. В подтверждение этому, можно привести высказывание Д. И. Менделеева: «Истинность сама по себе имеет значение без каких-либо вопросов о прямой пользе... Польза придет, отыщется без призыва, если истина будет находиться сама по себе, сама для себя»¹⁾.

4.1.1. Особенности менеджмента как науки

Менеджмент — это, прежде всего, управление людьми, наука о человеке, его интересах, поведении и взаимодействии с другими людьми. Объектом исследования в менеджменте является организация, как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей. Предмет исследования — отношения управления между людьми.

Нельзя говорить о менеджменте как науке, не учитывая принципиальные особенности менеджмента.

¹⁾ Менделеев Д. И. К познанию России. 2-е изд. СПб., 1906. С. 131.

Во-первых, это междисциплинарная наука, включающая в себя теории и концепции психологии, социологии, экономики, теории систем, исследования операций и т. д., до математики.

Во-вторых, истинность тех или иных теорий и концепций менеджмента зависит от поведения людей, их действий и решений, поскольку это социальная наука.

В-третьих, менеджмент — это практическая дисциплина, которая носит прикладной характер, что выражается в действиях и умениях человека. В основе менеджмента лежат не знания, а действия, т. е. мало объяснить происходящие явления, необходимо показать, как теория работает на практике. Многие знают, что делать, но не многие делают то, что знают. Для менеджмента, как науки, естественным критерием достоверности и практической значимости теорий и концепций является успешная деятельность организаций, использующих эти теории в своей работе.

В управлении, как теории, так и практике, много авторитетных имен, начиная от Ф. Тейлора — основателя научного управления, основоположников движения НОТ в России — А. Гастева и П. Керженцева, до сторонника гуманизации и развития человеческих отношений А. Маслоу, живой легенды менеджмента П. Друкера и др. Но для руководителя организации, слепое следование существующим теориям и популярным концепциям неприемлемо по причине различия в условиях деятельности организации, опыта и стиля управления. Для успешного применения теории менеджмента на практике необходимо критически относиться к высказываниям и утверждениям вне зависимости от авторитета автора, анализировать существующую ситуацию и проверять действенность теории в имеющихся условиях. Такой подход позволит руководителю самому убедиться в «истинности» теории и выбрать, для достижения поставленных целей, наиболее подходящую.

4.1.2. Научный эксперимент как инструмент управленческого консультирования

Для решения возникающих в организации проблем руководители чаще всего обращаются за помощью к консультантам по управлению. Консультирование прочно входит в практику ведения бизнеса и занимает достойное место, помогая менеджерам компаний решать возникающие проблемы.

Само консультирование бывает нескольких видов, т. е. *экспертное, процессное и обучающее*, причем вид консультирования, как правило, показывает глубину поиска проблем и их решение, от симптомов к проблеме и дальше, к изменению состояния организации и ее развитию. Научные исследования также различаются между собой и можно выявить три направления проведения исследования: *первое* — это описание и классификация явлений, *второе* — это выявление взаимосвязи между двумя

явлениями, *третье* — это разработка методик и формирование методологии. Приведенные направления исследований так же, как и виды консультирования, соответствуют единой логике, от выявления и разрешения противоречий, до проверки правильности объяснения явлений и рекомендаций по практическому применению теорий.

Научная деятельность, как правило, направлена на изучение и нахождение объяснений процессам и явлениям, происходящим в мире, причем любое объяснение и утверждение должно найти экспериментальное подтверждение. Консалтинг, в свою очередь, направлен на обобщение успешного опыта и реализацию теорий и концепций в практической деятельности. Все это вносит свой вклад в развитие менеджмента и может быть представлено в виде следующей схемы.

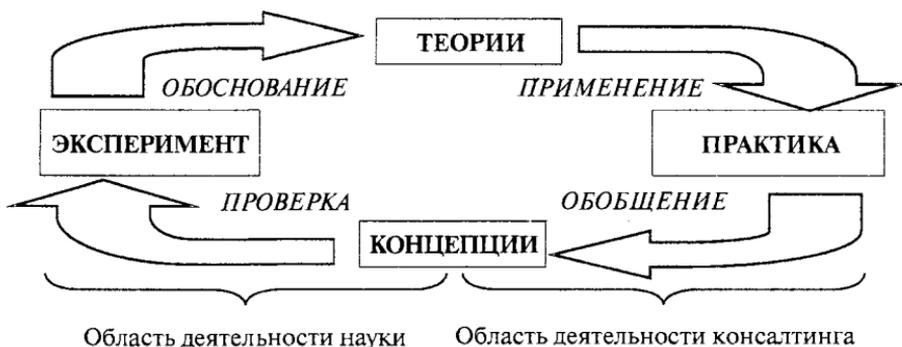


Рис. 4.1. Формирование и развитие менеджмента

На рис. 4.1 показано, что наука и консалтинг участвуют в одном процессе, дополняя друг друга. Границы между областями деятельности науки и консалтинга как таковой не существует. Богатый опыт в решении практических проблем, возникающих в организациях, обобщение этого опыта и его систематизация приводит консультантов к построению моделей и концепций аналогичным научным теориям. Работая с практическими проблемами, они используют результаты научных исследований, дополняя их знаниями и фактами, полученными в процессе собственных исследований. Кроме того, в практику консультирования вошло проведение экспериментов перед большими и основательными изменениями в организации для изучения реакции организации на оказываемые воздействия и адекватности применяемых методов. Результаты проведенных консультантом проектов могут способствовать развитию новых концепций или теорий. Консалтинговые компании часто ведут собственные научные исследования, на основе которых проектируют и развивают свой инструментарий и благодаря которым, повышают качество своих услуг.

С другой стороны, необходимо отметить важность проведения научного эксперимента в реальных условиях, чтобы избежать развития теории

ради самой теории. Реальные условия — это и есть управление современной деловой организацией, с конкурентной борьбой, где развитие управления является основным условием выживания.

Исследователю для проведения эксперимента в деловых организациях, когда есть теория и гипотезы, которые необходимо доказать или опровергнуть, нужно особо отметить важность проводимого исследования для организации и практическую применимость полученных результатов. Это значит, что нужно представить положения теории таким образом, чтобы показать руководителю как должна работать организация и как результаты исследования можно использовать для получения лучших результатов. Все это можно выделить в подготовительную часть исследования — проработку его практической значимости. Таким образом, консультирование и исследование управления имеют много общего:

Цель — решение проблем путем развития теории и практики управления.

Измерение — изучение и оценка реального состояния организации.

Применение концепций и теорий — проведение изменений.

Результат — решение научной или практической проблемы.

Можно ли совместить научный эксперимент с консультированием? И как этого достичь на практике? Несмотря на общность между исследованием и консультированием, имеются также и различия в области их применения. Для ответа на поставленные выше вопросы необходимо рассмотреть эти различия.

Первым принципиальным различием является то, что в науке важно правильно задать вопрос, в этом заключается мастерство исследователя, что проявляется в постановке эксперимента, а для консультирования — дать ответ на вопрос. Но, по сути, исследователь ищет и отвечает на вопросы, которые ему задает «природа», в нашем случае — практика управления, а консультант, для нахождения правильного ответа, в свою очередь, сам задает вопросы клиенту таким образом, чтобы привести его к ответу на свои вопросы.

Рассмотрим и проанализируем основные этапы деятельности исследователей и консультантов (см. табл. 4.1). Это может дать аргументированный ответ на поставленный в начале статьи вопрос: «Может ли научный эксперимент быть инструментом консультирования?»

Деятельность исследователя и консультанта можно разделить на три основных этапа: постановка **задач**; **выполнение**; **результат**, в которых заключаются основные различия их деятельности.

Задачи характеризуются их *постановкой*, *средствами*, выделенными для их решения, и *сроками* их выполнения. Исследователь, в отличие от консультантов, сам формулирует задачи и, чтобы сделать эксперимент инструментом консультирования, должен учесть интересы и проблемы руководства организации. Постановка исследовательской задачи, как проверка истинности научной гипотезы, опирается на известные

Таблица 4.1

Факторы, различающие исследования и консультирование*

	Фактор	Исследование	Консультирование
Задача	Постановка задачи	В основном формулируется самим исследователем	В основном формулируется заказчиком, иногда на основе сотрудничества с консультантом
	Соотношение цели и средства**	Важно придерживаться научного метода	Важен положительный результат, полная свобода в выборе средств и методов
	Продолжительность решения задачи	Срок завершения работ может варьироваться в достаточно широких пределах	Устанавливается более сжатый и жесткий срок завершения работы
Выполнение	Отношение теории к практике**	Обобщение успешного опыта и формулирование теории	Практическая реализация теории в конкретных условиях
	Права собственности на информацию	Обычно доступ к информации имеют широкие круги пользователей	Часто доступ к информации для внешних пользователей закрыт.
	Принятие решений	Исследователь может менять предпочтения к выполнению задач, предусмотренных планом	Свобода действий ограничена только лишь основной задачей
	Академическая строгость	Ограничена методикой	Обеспечение минимального уровня соответствия решаемой задаче
Результат	Требования к результату**	Не предъявляется жестких требований	Измеримость результата в денежном выражении
	Получаемые результаты	Новые знания, новая теория. Повышение профессионального уровня	Улучшение практики управления. Решение проблем
	Отношение к отрицательному результату**	Отрицательный результат — тоже результат, что заложено в самом научном методе	Отрицательный результат свидетельствует об ошибках при проведении консультировании
	Оценка проделанной работы	Внешняя — в сравнении с тем, что происходит в науке	Внутренняя — самой компанией

* Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т. М.: СП «Интерэксперт», 1992. Т. 1. С. 36–37.

** Данный фактор добавлен автором.

и апробированные теории, которые могут использоваться в качестве средств и методов консультирования, гарантируя получение положительного результата. Проведение научного исследования не имеет временных ограничений, в отличие от жестких сроков консультационных проектов. Но эксперимент, в качестве инструмента консультирования, должен быть привязан к конкретным срокам.

Второй этап деятельности — выполнение, включает в себя следующие отличительные признаки: отношение теории к практике, право собственности на информацию, принятие решений при проведении исследования. Существует определенная направленность от успешного опыта и его обобщения к формулированию теории, в то время как у консультанта первоначально уже имеется, или вырабатывается, видение успешного функционирования организации, которое затем реализуется на практике. Кроме того, консультирование основывается на общепринятых и известных концепциях, а исследование сфокусировано на спорных теориях, которые необходимо доказать или опровергнуть. В консультировании, как правило, используется собственный инструментарий, являющийся в то же время “know-how”, а информация о результатах часто закрыта. Как правило, проведение исследования ведется по плану, который регламентирует последовательность действий, но оставляет свободу выбора объекта исследования и действий на каждом этапе реализации плана. Консультант, в свою очередь, ограничен в своих решениях и действиях рамками задачи, но свободен в принятии решений и составлении плана этих действий. Академическая строгость научного исследования задается методологией науки, методикой проведения эксперимента, процедурами внешней и внутренней валидации, оценками статистической значимости и проверкой полученных результатов на репрезентативность. Консультирование не требует академических стандартов, но может иметь собственные внутриорганизационные стандарты выполнения проектов.

На основании сказанного выше, деятельность исследователя при проведении эксперимента существенно отличается от консультационной деятельности тем, что имеет больше методических ограничений. Это позволяет использовать результаты исследования в практике, единственным ограничением является слабая проработка прикладных вопросов, связанных с использованием новых теорий и их реализации в конкретных условиях.

Результат, как научного исследования, так и консультирования, можно сравнить по следующим характеристикам: *требованиям, качеству, наличию ошибок и процедуре оценки* проделанной работы. Измеримость результатов консультирования выражается, в конечном счете, в финансовом состоянии организации, в то время как результат исследования изначально не определен и поэтому к нему не предъявляют жестких требований. Получаемые результаты при консультировании качественно выражаются в улучшении управления и разрешении проблем в организации. Результат исследования — это подтверждение или опровержение

гипотез, выявление новых взаимосвязей и закономерностей между явлениями. Отрицательный результат при консультировании не допустим, и свидетельствуют о недостаточной квалификации консультанта. Для науки отрицательный результат имеет такую же ценность, как и положительный, и свидетельствует об отсутствии изучаемой взаимосвязи между явлениями. Так, наука пытается опровергнуть выдвинутые ранее теории, т. е. направлена на выявление ошибок, а при проведении консультирования ошибки стараются предупредить и не допустить. Оценка проделанной консультантом работы ведется компанией, в которой проводилось консультирование по критериям, сформированным еще при постановке цели и задач консультанту. Результат исследования, в свою очередь, оценивается самим исследователем по выполнению поставленных в начале исследования задач, а так же по полученному резонансу в научных кругах и признания со стороны других исследователей.

Таким образом, научное исследование и консультирование качественно отличаются друг от друга, как по содержанию, так и по характеру деятельности, результаты эксперимента принципиально отличаются от требований, предъявляемых к консультационным проектам. Но проведение консалтинговыми компаниями самостоятельных научных исследований и активное использование эксперимента в практике проведения больших организационных преобразований говорят об отсутствии принципиальных ограничений в деятельности консультанта и исследователя и о возможности проведения научного эксперимента в качестве инструмента консультирования.

4.1.3. Экспериментальное исследование в решении практических проблем

Как один из вариантов совмещения науки и консалтинга, для ответа на поставленный вопрос о применимости эксперимента, предлагает В. А. Ядов. Возвращаясь к цели статьи, необходимо отметить, что выявленные и описанные выше противоречия позволяют определить границы применимости научного эксперимента в качестве инструмента консультирования, а также необходимость изменения в содержании и процессе проведения эксперимента, чтобы использовать его при решении практических проблем в деловых организациях. Таким образом, программа исследования **должна** строиться в зависимости от целей и при этом **совмещать** в себе научную новизну и прикладное значение. Разработанность программы, сочетание познавательной и прикладной сторон исследования являются гарантией его успеха (см. табл. 4.2).

Цели и задачи научного исследования помогают сформулировать вопросы, на которые должны быть получены ответы. Развертывание программы зависит от того, на решение какой проблемы направленно исследование: **познавательной** — установление закономерностей, проверке теорий, их интерпретацию, выдвижение новых концепций или

Таблица 4.2

Последовательность выдвижения программных задач в зависимости от основной цели исследования*

Порядок постановки задач	Цель исследования	
	Познавательная	Прикладная
1	Определение сути познавательной проблемы на основе доступной информации	Анализ литературы и консультации со специалистами для выявления типового способа решения
2	Выявление обстоятельств, сопутствующих возникновению проблемы и факторов, определяющих изучаемые процессы	Сбор фактических данных о ситуации с использованием известных или специально создаваемых методик для решения в данной ситуации
3	Конструирование методик исследования, их апробирование и сбор информации на объектах изучения	Разработка вариантов решения проблемы и их проверка путем обсуждения с экспертами и экспериментально
4	Детальный анализ полученных данных, согласно концепции исследования и гипотезам. Пути решения проблем.	Анализ итогов социального эксперимента, коррекция предлагаемых нововведений, оценка достигнутого эффекта
5	Определение возможных практических приложений.	Составление плана практических действий на перспективу.

* Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: «Самарский университет», 1995. 328 с., 49 с.

прикладной — устранение препятствий и достижение реальных результатов в деятельности. В идеальном виде программа должна совмещать и познавательные, и практические цели.

Независимо от основной цели исследования познавательной или прикладной, исследователь должен придерживаться определенного порядка постановки задач.

Во-первых, определить проблему и обозначить необходимую для ее решения информацию.

Во-вторых, провести сбор данных по проблемной ситуации, условий ее возникновения и процесса формирования.

В-третьих, провести эксперимент, направленный на выявление возможных взаимосвязей и источников возникновения проблемы.

Четвертое — установить пути разрешения проблемы и оценить эффективность предлагаемых решений.

Пятое — составить рекомендации по практической реализации результатов проведенного исследования.

Такой план позволяет совместить познавательную и прикладную части исследования, причем **познавательная** часть может являться отдельным подготовительным элементом консультирования при проведении крупномасштабных изменений, а **прикладная** — может рассматриваться как консультационная часть научного исследования по реализации результатов проведенного научного эксперимента.

Помимо основных и частных задач в ходе исследования могут возникнуть и дополнительные, которые необходимы для проверки правильности проводимых действий, подготовки будущих исследований, проверки побочных гипотез и решения методических вопросов. Вся процедура исследования подчиняется поиску ответа на главный вопрос, отсекая все, что не связано с решением основной задачи. При использовании эксперимента в качестве инструмента консалтинга необходима максимальная обоснованность применяемых концепций, надежность и устойчивость информации, относящейся к предлагаемым решениям и рекомендациям. Неприемлемым считается вариант программы, в которой основные и дополнительные задачи перемешены, а выявленные в ходе эксперимента зависимости предлагаются руководителю организации в качестве решений.

4.1.4. Практическое проведение эксперимента как инструмента консалтинга

Согласно методическим рекомендациям В. А. Ядова и учитывая приведенные выше различия (см. табл. 4.1) автор при проведении исследования на тему: «Влияние содержания работы на мотивацию работника в современной организации», построил эксперимент в виде исследовательской программы, содержащей как научные, так и прикладные цели. Мотивация работника, как объект исследования, изучалась на предмет влияния на нее содержания работы. Практическая сторона эксперимента заключалась в проведении диагностики содержания работы и измерении уровня мотивации работников. Без составления практической стороны исследования было невозможно получить доступ в деловые организации для проведения научного эксперимента. Проводимое исследование также должно было отвечать научным требованиям, содержать актуальность и научную новизну, разрешать научную проблему, выявленную и поставленную самим исследователем.

В ходе эксперимента проводилось измерение мотивации работников семи деловых организациях г. Москвы: **Мосфлюлайн, Юниверс, Книга-Сервис, Комус, Салют, Реолис, РеалПласт**. Выбранные организации представляют различные сферы бизнеса, от розничной торговли канцелярскими товарами, до производства авиадвигателей; и разные по масштабу

бизнеса, от малого индивидуального предприятия, до представительства, объединенных в холдинг заводов и производственных комбинатов. Измерение мотивации работников проводилось, как правило, в одном из отделов организации. Многоуровневый случайный отбор позволил обеспечить необходимую в эксперименте репрезентативность выборки работников. Было собрано 255 анкет.

Для соблюдения чистоты эксперимента необходимо было выдержать два основных условия: *во-первых*, иметь возможность манипулировать независимыми переменными, а *во-вторых*, распределение по группам выборки должно подчиняться случайному закону²⁾.

Независимые переменные — условия проявления мотивации и характеристики работы — относятся к тем переменным, изменить которые в действующих организациях невозможно без должного обоснования необходимости и гарантии получения положительного результата. Поэтому, возможность манипулирования независимыми переменными в эксперименте была достигнута путем анкетирования, измерения мотивации и последующего статистического анализа. Анализ полученных в ходе исследования данных, результаты и выводы были представлены руководству организаций для практического использования. Предложенная в эксперименте методика измерения и оценки мотивации в настоящее время систематически применяется в агентстве «Книга–сервис» для диагностики состояния человеческого потенциала и проведения программ организационного развития.

Таким образом, наличие прикладных целей являлось прообразом превращения эксперимента в консалтинговый проект, что способствовало вхождению в организацию, проведению и получению как научных, так и практических результатов.

Подводя итог, можно отметить следующие моменты:

- Развитие менеджмента идет от обобщения практического опыта к формулированию теории и последующей ее проверке на практике, чем занимаются менеджеры, консультанты и исследователи, как независимо друг от друга, так и в едином взаимозависимом процессе.
- Проблемы в развитии менеджмента — методологические, касающиеся проведения исследования и, как ни парадоксально, организационные, то есть во взаимосвязи и объединении действий менеджеров, исследователей и консультантов для достижения общей цели.
- Необходимо проводить экспериментальную проверку действенности передовых концепций и определение условий успешной реализации, что будет способствовать их практическому применению в деловых организациях.

²⁾ Дожулл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: «Питер», 2001. С. 46–54.

- Постоянное заимствование передовых теорий и концепций, в том числе и успешного практического опыта управления, означает остановку развития науки управления, что поставит российские организации в позицию догоняющих последователей.

В заключение можно отметить, что взаимосвязь научных исследований и практики управления способствует развитию и продвижению управленческой мысли в организациях, и является важным показателем состояния управления, от которого в свою очередь зависит эффективность организаций, благосостояние людей и развитие экономики в целом.

4.2. Мотивация работой: показатели, измерение, оценка

В данной статье анализируются проблемы измерения мотивации в управлении и ответы, полученные в ходе проведения исследования мотивации работников деловых организаций. Анализ процесса и результатов измерения позволил сделать выводы об их достоверности и репрезентативности, а также оценить точность измерения.

Цифры не правят миром, они показывают, как им управляют.

Наука начинается с измерения, которое является важной частью познавательного процесса, что позволяет узнать явление, измерить его свойства и выявить имеющиеся взаимосвязи. Измерение представляет собой инструмент для получения информации в наиболее точном и формализованном цифровом виде.

Прежде чем анализировать проблему измерения в управлении я бы хотел дать свои ответы на вопросы, внесенные в повестку трех дней конференции: **зачем, что** и **как** измерять в управлении организацией. Но сначала, считаю необходимым выделить субъекта измерения и ответить на вопрос: **Кто** проводит измерения в организации?, т. е. **кому** может быть полезен приведенный анализ?

Согласно Питеру Друкеру, в работе менеджера можно выделить пять базовых операций, «которые в совокупности приводят к объединению ресурсов в живой и развивающийся организм». К этим базовым элементам работы менеджера относятся: постановка целей; организаторская работа; мотивация и общение; **измерение показателей**; развитие своих подчиненных.

Измерение является неотъемлемой задачей, которую должен решать **менеджер**, т. е. устанавливать четкие показатели, отражающие эффективность выполнения работы, для каждого работника, критерии эффективности отделов и организации в целом. Измерение показателей требует проявления, в первую очередь, аналитических способностей, умения

определять объект измерения, оценивать и интерпретировать информацию. Менеджер также должен изложить суть этих измерений руководству для оценки своего вклада в достижение целей организации и подчиненным для самоконтроля. В настоящее время установка, измерение и анализ показателей работы остается самым слабым звеном в работе менеджера, не говоря о работниках, которые не знают, в чем заключается результат выполняемой ими работы и как его измерять.

4.2.1. Измерение в управлении: зачем, что и как измерять?

Зачем? Измерение необходимо для того, чтобы знать состояние объекта управления и оценить эффективность того или иного управленческого воздействия. Так, одна из характеристик цели — это измеримость, а процесс измерения является одним из элементов функции контроля, что позволяет своевременно реагировать на отклонение от намеченного плана или возникновение проблем и способствует достижению поставленной цели. Нельзя управлять тем, что нельзя измерить.

Что? Ответом на этот вопрос является объект измерения, информация о состоянии которого, по виду количественная, предметная или чувственная, необходима для принятия эффективных решений. Если взять за основу цепочку формирования стоимости компании, как пример существующих объектов измерения в управлении, то можно выявить несколько уровней показателей, связанных между собой причинно-следственными связями (см. рис. 4.2).

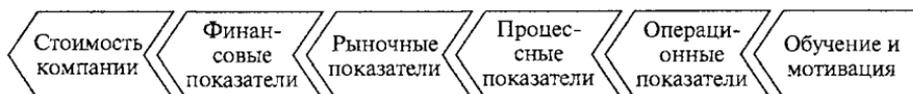


Рис. 4.2. Цепочка создания ценностей

Следует отметить, что объектом измерения являются самые разные явления, которые отличаются по сложности измерения, показателями и единицами измерения. Есть показатели, измеряемые в денежном выражении, есть — выражающиеся в долях, но есть показатели, которые трудно или невозможно оценить в деньгах или долях, тогда приходится заимствовать имеющуюся шкалу или вводить собственную единицу измерения. К таким измерениям можно отнести удовлетворенность потребителя, этику и культуру, научные исследования, мотивацию и обучение работников. Однако, несмотря на сложность измерения перечисленных выше показателей, измерять их необходимо для эффективного управления и контроля.

Можно ввести показатель размерности, который отражает многогранность измеряемого явления и сложность измерения, необходимого для оценки состояния объекта (см. табл. 4.3).

Таблица 4.3

Сложность объектов измерения

Размерность	Измеряемый объект или явление	Направление влияние*
«1»	Результат работы, эффективность, качество	$\alpha \rightarrow]$
«2»	Отношения, взаимодействие, мотивация	$\alpha \leftarrow]$
«3»	Степень организованности, организационная культура	$\alpha \rightarrow]$

* α — измеряемое явление; $] —$ шкала измерения; $\leftarrow \rightarrow$ — направление влияния

Так, если измерение результата работы происходит путем его сравнения с поставленной целью и запланированными показателями, то измерение отношений или мотивации работника на порядок сложнее, поскольку сам процесс измерения может воздействовать на объект измерения, а измеряемое явление, вследствие воздействия, может проявляться по-другому. Что касается измерения степени организованности или оценки организационной культуры, то этот процесс еще сложнее, как в силу многогранности измеряемого явления, так и процесса измерения, поскольку уже сам объект измерения воздействует на процесс измерения, выбор показателей, сравнение и их оценку.

Как? От процесса проведения измерений зависят полученные цифровые значения. Методически, процесс измерения должен обеспечивать точность получаемой информации, а практически — полученная информация должна быть понятной и применимой. Содержание процесса измерения включает описание измерительного инструмента, процедуру измерения, валидность и погрешность измерения, чтобы можно было повторить эксперимент и получить сопоставимые результаты. В менеджменте любое измерение будет ситуационным и повторное измерение может не дать того же результата, но измерения нужны, поскольку позволяют получить формализованный опыт, выявить закономерности между явлениями и установить определенные правила, приводящие к результату.

Но что же такое измерение? Фактически, измерение представляет собой **сравнение** измеряемой величины с эталонной, и означает упорядоченное присвоение чисел предметам или их свойствам, в соответствии с определенными правилами. Процесс измерения можно представить в виде следующих этапов (рис. 4.3.).

Для проведения измерения на каждом этапе необходимо выполнить следующие действия:

1. Выбор объекта измерения. Необходимо определить что является объектом измерения, например: финансовое состояние, удовлетворен-

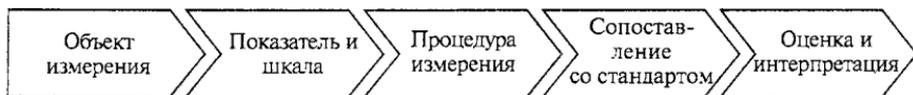


Рис. 4.3. Процесс измерения

ность потребителя, качество процесса, затраты на операцию или уровень мотивации.

2. Выбор показателя. Определение характеристики объекта, которую хотим измерить, выбор соответствующей шкалы и единицы измерения. Например: доходность от выпуска продукта (%); уровень соответствия товара ожиданиям потребителя (по шкале Брауна); продолжительность бизнес-процесса по времени (час); расход материала на операцию (руб.) или мотивация работой (по шкале Хакмана).

3. Проведение измерения. Осуществление действий и соблюдение правил необходимых для измерения. Это может быть анализ финансовых документов за отчетный период, метод фокус-групп, структурный анализ процесса, заполнение контрольных листов, анкетирование.

4. Сопоставление со стандартом. Полученные значения сопоставляются с контрольными величинами, для выявления степени отклонения в процессе достижения поставленной цели. Сопоставление может быть с нормативными показателями, данными анкетного опроса, показателями передовых организаций, т. н. «бенчмаркинг», запланированным показателем или данными прошлого года.

5. Оценка и интерпретация. Оценка масштабов отклонений и обоснование возможных причин позволяют предпринять необходимые воздействия на объект управления. Решениями могут быть: отказ от заемного финансирования проекта; проведение рекламной кампании; выдвижение новых требований к субподрядчикам; проведение диагностики оборудования; наделение большими правами и полномочиями.

В процессе осуществления измерения может возникнуть необходимость в изменении объекта измерения, в добавлении новых показателей, в формализации процедуры измерения, в пересмотре стандартов.

Поскольку менеджмент междисциплинарная наука, то можно выявить разные подходы к измерению и источники информации, которые заимствованы из экономики, социологии, психологии, теории систем и т. д.

Вклад *экономики* в измерение заключается в универсальном измерителе, в виде денег, что позволяет сравнивать между собой любые показатели и оценивать явления. *Социология* внесла в измерение множественность, понятие выборки, репрезентативности, что позволяет делать вывод о достоверности и значимости выявляемых зависимостей. *Психологические* измерения направлены на объяснение состояния объекта, выявление закономерностей, определение силы влияния, оценки точности и процедуры измерения. *Теория систем* подчеркивает важность,

не абсолютное значение самих цифр, а динамику и природу тех процессов и явлений, которые они отражают.

Существуют также различия *исследовательского* и *прикладного* подхода к измерению: *Исследовательское* измерение, направленно на выявление взаимосвязи между явлениями и должно опираться на репрезентативную выборку, оценку достоверности и значимости выявляемой взаимосвязи. Погрешность измерения и влияние ситуации компенсируется наличием контрольной группы. Результатом измерений является повышение надежности измеряемого инструмента и методики измерения, что дает возможность проведения повторных экспериментов и выявление критических значений показателей. *Прикладное* измерение, в свою очередь, направлено на измерение состояния объекта управления, и должно быть простым, объективным, достоверным, надежным. Основной критерий — *точность*, т. е. измерение должно давать однозначный результат независимо от условий и качественную оценку для правильной интерпретации и последующих действий.

Рассмотрение процесса измерения в разных плоскостях, т. е. «высота», «ширина» и «глубина» раскрывают его многомерность и позволяют понять явление и процессы, лежащие за цифрами, полученными при измерении.

Высота измерения — зачем проводить измерение, применимость, полезность измерения, анализ, оценка и интерпретация результатов измерения. «Высота» показывает, что предпринимается на основании сделанных измерений и раскрывает значение, которое придает человек результатам измерения.

Глубина измерения — что измеряется, показывает, насколько измерение информативно раскрывает данное явление, сколько показателей отражают одно явление или процесс. Изучение явления требует введения новых показателей, отражающих новые качества и их соизмеримость между собой, что в итоге повышает степень достоверности измерения.

Ширина измерения — как проводится измерение, процедура измерения, которая влияет на надежность, стабильность измерения данного явления и точность измерительного инструмента. «Ширина» зависит от методики измерения, репрезентативности выборки и влияет на статистическую значимость, что позволяет сопоставить данные разных измерений.

Исследователь, измеряющий новое явление, одно из свойств или характеристик объекта, может вводить собственную меру и показатель с которым, можно проводить сравнение при повторных экспериментах. Здесь мера — это не отражение самого явления, а результат целесообразного воздействия на измеряемое явление.

Кроме того, можно дать геометрическую интерпретацию процесса измерения, как трехмерного явления, имеющего «высоту», «ширину» и «глубину» (см. рис. 4.4).

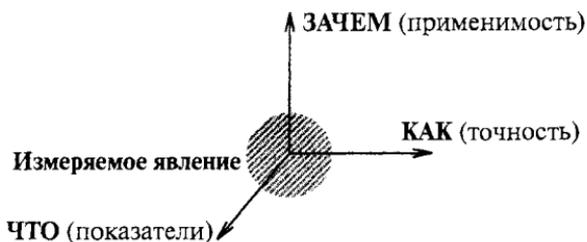


Рис. 4.4. Многомерность измерения

4.2.2. Мотивация как объект измерения

Для достижения организацией поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник выполнял свою работу. Чтобы работник стремился получить максимально возможный результат, необходимо наличие у него мотивации. Мотивированный работник лучше использует свои способности, новые возможности и технические средства, что приводит к получению желаемого результата и более эффективной работе всей организации.

Из сказанного следует, что мотивация является важным элементом, обеспечивающим выполнение работы, но возникает ряд вопросов: *Что* такое мотивация? *Зачем* и *как* ее измерить? *Что* делать с полученными цифрами?

Что такое мотивация

Мотивация — сложное гипотетическое построение, позволяющее объяснить и предсказать поведение человека. Мотивация проявляется в поведении, в частности таких характеристиках, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность. Мотивация — это внутренние силы, побуждающие работника к действиям необходимым для выполнения работы. Другими словами, мотивация представляет собой внутреннее побуждение или намерение человека, которое заставляет его делать что-либо или поступать определенным образом.

Мотивацию человека в организации можно представить в виде трех составляющих, каждая из которых подчиняется определенным закономерностям и проявляется по-своему (см. табл. 4.4).

Для эффективной работы в организации человек должен испытывать желание быть в организации, выполнять свою работу и стараться выполнить работу лучше. Каждая из этих составляющих подчиняется определенной закономерности и по-разному проявляется в организации.

Зачем измерять мотивацию

Если проследить развитие отношения к людям в организации, то сначала людей рассматривали как расходный материал, затем — ресурс, далее инвестицию и в настоящее время, как движущую силу, потенциал организации. По мере развития представления о человеке в организации

Таблица 4.4

Составляющие мотивации человека в организации

	Составляющие мотивации	Закономерность	Проявление
1.	Желание быть в организации	Экономическая	Текущность кадров
2.	Желание делать свою работу	Организационная	Результативность
3.	Желание делать работу лучше	Когнитивная	Инновации и качество

менялись инструменты воздействия, но информация о человеческом потенциале до сих пор не выходит за рамки списочного состава, среднего возраста и профессионального уровня.

Конечно, опыт менеджеров и постоянный контакт с людьми дает более богатую информацию о мотивации работников, но далеко не объективную, и вопросы состояния персонала и происходящих с персоналом процессов остаются открытыми, не говоря об оценке эффективности принятых решений и их влиянии на человеческий потенциал организации. Поэтому возникают неразрешимые дилеммы: повышать зарплату или покупать новое оборудование; обучать своих работников или нанимать профессионалов и т. п.

Мотивация и ее уровень остается интуитивным знанием менеджеров, которое становится одним из ключевых моментов при постановке целей и кадровых решениях. Общая цель измерения мотивации состоит в ее оценке, контроле и управлении, чтобы, в конечном счете, организация достигла поставленных целей.

В некоторых ситуациях, оценка и знание мотивации работников в организации может иметь решающее значение для принятия управленческих решений, проведения организационных изменений. В других случаях, измерение мотивации может быть бесполезным, когда менеджеры не могут понять сути значения показателя, отражающего мотивацию работников, что может привести к неправильно обоснованным «точным» решениям, в результате которых, работники будут демотивированы внешними стимулами или целями.

Как измерять мотивацию

Существует несколько подходов к измерению и оценке мотивации: по поведению; по результату; по восприятию; тестирование; по косвенным показателям.

1. По поведению

Мотивацию можно оценить посредством наблюдения за поведением человека. В частности, мотивация проявляется в поведении через усилия, старания, настойчивость, добросовестность и направленность действий

человека, что можно представить в виде формулы, где мотивация рассматривается как векторная величина.

Мотивация $\cong M \{У, С, Н, Д, П\}$

Подобную оценку характеристик поведения работника может дать руководитель или опрос непосредственного окружения — «360°».

2. По результату

Мотивация может быть измерена по получаемому результату, который зависит от ясности цели, мотивации работника, его способностей, наличия инструмента, организации работы.

Результат = f (Цель, Мотивация, Способности, Инструмент, Организация)

В этом случае возникают две задачи: измерение результата, что, так или иначе, решается в организации и оценка изменения других переменных и их влияние на результат.

3. По восприятию

Мотивация отражается в том, чему человек уделяет внимание, что запоминает и о чем говорит. Согласно Р. Хакману, внутренняя мотивация работой возникает, когда человек знает результат своей работы, ощущает ответственность и понимает смысл выполняемой работы, что можно представить следующей формулой.

Мотивация = f (знание результата, ощущение ответственности, понимание смысла)

Восприятие некоторых факторов и их наличие в характеристике работы свидетельствует об определенных состояниях работника, которые формируют у него мотивационное поведение.

4. Тестирование

Мотивация может быть определена путем тестирования человека, что можно представить следующей формулой.

Тест = f (черта характера, мотивация, эмоциональное состояние)

Но результаты тестов, как правило, показывают вместе с мотивацией черты личности и эмоциональное состояние человека, что делает определение и измерение самой мотивации затруднительным.

5. По косвенным показателям

Мотивация может быть определена и по косвенным показателям.

Мотивация \approx Удовлетворенность работой $\approx 1/(\text{текучесть кадров})$

Так, одна из составляющих мотивации — это удовлетворенность работой, с другой стороны, чем выше неудовлетворенность работой, тем больше текучесть кадров и значит ниже мотивация работников.

4.2.3. Проведение измерения мотивации

Описываемое в данной статье измерение мотивации относится к одной из ее форм, а именно, мотивации работой, возникающей у человека при выполнении работы. Согласно «Теории характеристик работы»

Хакмана³⁾ в содержании работы существует ряд факторов, которые мотивируют работника. Эти факторы носят качественный характер, субъективный и оцениваются самим работником. Мотивация работой создается в процессе выполнения работы, что приводит к самовоспроизводству вознаграждения, и направлена на получение результата. Внутренняя мотивация подразумевает, что работник, благодаря восприятию факторов содержания работы, проявляет интерес непосредственно к выполнению работы, независимо от внешнего вознаграждения.

Было проведено измерение мотивации работников в рамках научного эксперимента на предмет выявления влияния факторов содержания работы на мотивацию работников, в семи деловых организациях г. Москвы: **Мосфлоулайн, Юниверс, Книга-Сервис, Комус, Салют, Реолис, РеалПласт.**

Выбранные организации представляют различные сферы бизнеса, от розничной торговли канцелярскими товарами, до производства авиадвигателей; и разные по масштабу бизнеса, от малого индивидуального предприятия, до представительства, объединенных в холдинг заводов и производственных комбинатов. Измерение мотивации работников проводилось, как правило, в одном из отделов организации. Многоуровневый случайный отбор позволил обеспечить необходимую в эксперименте репрезентативность выборки работников. Было собрано 255 анкет, признаны действительными — 224.

Для соблюдения чистоты эксперимента необходимо было выдержать два основных условия: *во-первых*, иметь возможность манипулировать независимыми переменными, а *во-вторых*, распределение по группам выборки должно подчиняться случайному закону⁴⁾.

Независимые переменные — условия проявления мотивации и характеристики работы — относятся к тем переменным, изменить которые в действующих организациях невозможно без должного обоснования необходимости и гарантии получения положительного результата. Возможность манипулирования независимыми переменными была достигнута путем анкетирования, последующего измерения мотивации и статистического анализа результатов.

Логика процесса измерения

Концептуально процесс измерения мотивации, в проводимом исследовании мотивации работой, автор представил в виде следующих взаимосвязанных элементов.

1. Формирование репрезентативной выборки. Цель эксперимента и измерения была направлена на выявление зависимости. Выборка формировалась многоуровневым и случайным отбором.

³⁾ Hackman J. R., Oldham G. R. Work Design in the Organizational Context. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds) Research in Organizational Behavior, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980.

⁴⁾ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: «Питер», 2001. С. 46–54.

2. Работник — человек в организации, как объект измерения, осуществляющий действия по выполнению работы и испытывающий внутреннюю мотивацию работой.

3. Работа — деятельность в организации, направленная на получение результата. Содержательная часть работы раскрывается в задачах, которые необходимо выполнить.

4. Факторы содержания работы — это характеристики работы в восприятии работника. Восприятие факторов отражает внутренние состояния, приводящие согласно «Теории характеристик работы» Хакмана, к возникновению внутренней мотивации. Данные факторы позволяют структурировать существующее многообразие содержания работ.

5. Анкета — инструмент измерения мотивации. В ходе измерения необходимо следовать процедуре измерения, выдержать нейтральный контекст анкетирования, избегать личностной оценки и эмоциональных состояний работника, правильно выбрать время и место анкетирования.

6. Вопросы, формулировки которых должны соответствовать определенным требованиям⁵⁾

Пример вопроса из анкеты:

Насколько **разнообразна** Ваша работа, т. е. в какой степени работа требует от Вас разнообразных знаний и умений для выполнения различных операций и задач?

7. Шкала — должна быть одновременно и точной, и информативной.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Очень мало
разнообразия

Умеренно
разнообразная

Очень много
разнообразия

Шкала была заимствована из вопросника Хакмана и Олдхема. Семь пунктов шкалы позволяют получить более информативный ответ, чем по шкале из пяти или трех пунктов, а по шкале более семи пунктов респонденты, как правило, дают менее точную информацию.

8. Показатель «МПБ» — мотивационный потенциальный балл, от 1 до 343 [балл] Показатель МПБ и формула вычисления предложены Р. Хакманом.

$$\text{МПБ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Разнообразие} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Законченность} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Значимость} \\ \text{работы} \end{array} \right)}{3} \times \\ \times \left(\begin{array}{c} \text{Автономность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Обратная связь} \\ \text{от работы} \end{array} \right).$$

⁵⁾ Нозль Э. Массовые опросы / Пер. с нем. Под ред. Н. С. Мансурова. М.: «АВА-Экстра», 1993. С. 55–56.

В результате исследования механизма мотивации работой, автор предложил свои показатели мотивации работой УАР, ПВЗ, СВЛ и формулы для их вычисления, по аналогии с предложенной Хакманом.

9. Интегральный показатель «МР» — мотивация работой, от 1 до 343 [балл]

$$MP = (МПБ + УАР + ПВЗ + СВЛ)/4$$

В силу оставшихся открытыми вопросов, касающихся валидности и устойчивости введенных автором проводимого исследования показателей УАР, ПВЗ, СВЛ и анкеты для их измерения, можно, для измерения единого показателя мотивации работой, ограничиться вычислением среднего арифметического всех показателей.

10. Совокупный показатель мотивации «М»

$$M = M\{\text{Вознаграждение, Социум, Работа, Убеждение, ...}\}$$

Мотивация работой является частью мотивации человека, поэтому необходимо учесть ее вклад и место в мотивационной структуре человека. Формирование единого показателя мотивации М, учитывающего все мотивы и их проявление, возможно только на единой основе, для их сопоставления и сравнения, которой (этой основой) мог бы быть результат деятельности, если бы было возможно измерить влияние ситуации. Это потребует проведения лабораторных экспериментов для ограничения стороннего влияния ситуации и повышения точности измерения.

4.2.4. Оценка проведенного измерения

Проведенное измерение мотивации работников и полученные результаты были подвергнуты корреляционному анализу, результаты которого приведены в таблице 4.5.

Корреляционный анализ показателей мотивации

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы.

Положительная взаимозависимость между введенными показателями мотивации работой и МПБ Хакмана указывает на наличие общей природы измеряемого явления, называемого мотивация работой и взаимосвязи между показателями.

Минимальная величина взаимозависимости 0,29 свидетельствует о наличии положительной взаимосвязи между показателями, следовательно, они отражают одно и то же явление — мотивацию работой.

Максимальная величина 0,51, выявленная между показателями, недостаточна для того, чтобы сказать об избыточности какого-либо из показателей. Высокая (0,8–0,9) корреляция в этом случае сказала бы о том, что предлагаемые к МПБ новые показатели мотивации УАР, ПВЗ, СВЛ не отражают новых качеств изучаемого явления, а в лучшем случае только повышают точность измерения.

Таблица 4.5

Составляющие мотивации человека в организации

	Мотивационный потенциальный балл — МПБ	Уровень активации работой — УАР	Показатель воздействия на работу — ПВЗ	Степень владения работой — СВЛ
МПБ	—	0,29**	0,51**	0,42**
УАР	0,29**	—	0,35	0,29**
ПВЗ	0,51**	0,35**	—	0,34**
СВЛ	0,42**	0,29**	0,34**	—

* $p \leq 0,05$;** $p \leq 0,01$.

Корреляционная зависимость между показателями оказалась на умеренном уровне в пределах 0,29 до 0,51. Масштабность взаимозависимости показателей мотивации говорит, что показатели зависят и влияют друг на друга, но в то же время каждый показатель несет собственную информацию о мотивации работой и отражает свой аспект выявленного взаимодействия работника и работы как источника мотивации.

Статистическая значимость выявленных зависимостей — вероятность случайного появления данных — p , оказалась на очень высоком уровне $p \leq 0,01$, что свидетельствует о закономерности выявленных взаимозависимостей.

4.2.5. Верификация результатов измерения

Проблема измерения в социальных науках, и в частности в менеджменте, заключается в том, что как бы ни учитывались факторы, влияющие на достоверность результатов, полностью устранить их влияние невозможно. Это является объективным ограничением, которое необходимо учитывать при проведении эксперимента, принимая соответствующие меры и проводя оценку полученных результатов. Однако, любой единственный эксперимент, вне зависимости от успешности доказательства гипотез, нуждается в повторении и перекрестной валидации другими исследователями, прежде чем будут обоснованно интерпретированы полученные результаты⁶⁾.

Проведенная верификация результатов измерения складывается из трех основных элементов: надежности, валидности и генерализации. Надежность полученных измерений свидетельствует о возможности повторения измерения и получения сопоставимых результатов. Валидизация

⁶⁾ Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Пер. с англ. Под ред. М. И. Бобневой. М.: Прогресс, 1980. С. 38.

означает проверку выводов, сделанных на основании проделанных измерений, их непротиворечивость и отсутствие другого возможного объяснения полученных результатов. Требования к измерению основываются не только на логике выводов, но и на проверке возможного использования проводимого измерения другими людьми в других условиях и получении ими значимых результатов.

Для оценки возможности генерализации полученных данных, показателей и методов измерения, была проведена оценка всех слагаемых, влияющих на достоверность полученных в ходе исследования результатов путем верификации измерения и анализ, проведенных в ходе измерения мероприятий, направленных на повышение надежности полученных результатов.

Надежность результатов измерения определяется методикой проведения исследования и устойчивостью инструмента, т. е. анкеты. Методика проведения исследования и анкета были заимствованы у Хакмана, анкета была изменена и дополнена. Метод проведения измерения заключался в проведении опроса в деловых организациях. Анкетирование работников проводилось непосредственно на рабочих местах при создании у них определенной установки, не позволяющей самому анкетированию вызвать сильные посторонние мотивы, способные исказить восприятие работниками содержания работы. При введении новых факторов содержания работы были приняты во внимание критерии их формирования⁷⁾. Составленные на основе вводимых факторов вопросы анкеты и их формулировки, были, в свою очередь, проверены в соответствии с требованиями к вопросам анкеты⁸⁾ для повышения ее валидности.

Валидность выводов, помимо валидизации анкеты, требует обоснованности и логической непротиворечивости, а так же статистической значимости выявленных взаимозависимостей. Полученные в ходе эксперимента результаты измерения мотивации и уровень их статистической значимости (см. табл. 4.5) говорит о правильности сделанных предположений и предложенных формул измерения мотивации.

Генерализация — возможность распространения полученных в исследовании результатов на генеральную совокупность (всех работников) была обеспечена случайным и многоуровневым формированием выборочной совокупности. Величина выборки 224 человека позволяет давать ответы при случайной ошибке $\pm 6\%$. Однако, существует вероятность систематической ошибки при формировании выборочной совокупности, поскольку, были опрошены работники организаций только г. Москвы и не все из выбранных предприятий оказались «открытыми» для проведе-

⁷⁾ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1989. С. 94–95.

⁸⁾ Нозль Э. Массовые опросы / Пер. с нем. Под ред. Н. С. Мансурова. М.: «АВА-Экстра», 1993. С. 55–56.

ния научного исследования и измерения мотивации работников, например: «АЗЛК», «МИКОМС», «Останкинский М/К» отказали в проведении исследования.

Проверка на репрезентативность путем рандомизации показала однородность данной выборки, что подтверждает низкое значение случайной ошибки. При сравнении выборочной совокупности с генеральной, проявилось смещение выборочной совокупности по показателю — уровень образования, что подтверждает наличие указанной выше систематической ошибки.

Подводя итог комплексной оценки измерения мотивации на внутреннюю и внешнюю валидность можно отметить, что по каждому из слабых, определяющих надежность, валидность и репрезентативность выводов данного исследования, в ходе измерения были проведены соответствующие мероприятия, направленные на повышение обоснованности и достоверности полученных в данном исследовании результатов.

4.2.6. Практическое применение

Как было отмечено ранее, мотивация очень важная составляющая в достижении результата работы организации, а ее измерение не только важно, но и возможно. Однако, прежде чем решать вопрос о введении измерения мотивации в организации, надо обратить особое внимание на следующие моменты.

1. Что означает мотивация в данной организации и как ее понимает менеджмент? Например, мотивацию, в одной организации, могут представлять как готовность к выполнению приказов и распоряжений, а в другой — как внутреннюю движущую силу, проявление инициативы и самостоятельности в действиях.
2. Следует ли измерять мотивацию работников всей организации или нескольких отделов? В зависимости от ситуации, измерение мотивации может дать полезную информацию, как для проведения организационных изменений, так и для оценки результатов проводимых преобразований.
3. Как часто проводить измерение мотивации и не станет ли этот показатель избыточным? К примеру, можно проводить измерение мотивации раз в год, как мониторинг состояния организации, с другой стороны, только при изменении содержания работы, а можно обучить менеджеров использованию измерения мотивации в ежедневной работе.
4. Какие организационные решения требуют знания о состоянии мотивации работников? Решения, непосредственно связанные и влияющие на мотивацию работников, затрагивают перепроектирование содержания работы, введение программ управления качеством, привлечение работников к принятию решений и содержание программ обучения.

С другой стороны, есть важный аргумент в необходимости оценки мотивации, так как мотивация работников отражает качество «человеческих ресурсов», то она может быть одним из критериев работы службы «Управления персоналом». Высокая мотивация работой свидетельствует о потенциале организации к изменениям и нововведениям, готовности людей учиться, брать на себя ответственность и проявлять инициативу.

Измеряя и оценивая мотивацию можно получить картину глубинных, скрытых изменений и предвосхитить возможные проблемы и кризисные состояния в организации, а также оценить влияние проводимых организационных измерений на мотивацию работников.

Вопрос практического применения измерения мотивации требует понимания его целесообразности. Измерение мотивации представляется сложным и неоднозначным процессом, поэтому менеджер должен знать, что даст применение того или иного метода, каким образом его использовать и что делать для повышения мотивации.

Заключение

На основании проведенного анализа процесса измерения в целом и мотивации в частности, хотелось бы отметить необходимость наличия баланса трех составляющих измерения: управленческого, исследовательского и технологического.

Управленческого — в виде контроля объекта измерения и наличия средства воздействия.

Исследовательского — в виде более глубокого проникновения в суть явления и его измерение.

Технологического — в формализованных, точных и эффективных инструментах измерения.

Все выше сказанное позволяет сделать вывод, что измерение мотивации необходимо и возможно с учетом особенностей процесса измерения. Новые условия ведения бизнеса поставили перед организациями и новые задачи, решать которые можно только опираясь на мотивированные кадры. Недостаточно материальной заинтересованности и точного выполнения работником своих функций и обязанностей, от работника требуется мотивированное поведение и проявление инициативы. Время, когда менеджер говорил работнику, что и как нужно делать, кануло в лету.

4.3. Виртуальная работа и мотивация работников

*Все виртуальное когда-нибудь
станет реальным.*

В настоящее время интернет все больше становится средой ведения бизнеса. В данной статье рассматриваются не столько различия в степени

освоения бизнесом всемирной сети⁹⁾, сколько причины и движущие силы этого процесса. Так, одни организации выходят в интернет в надежде получить новые возможности развития своего бизнеса и привлечь новых клиентов. Других в интернет выталкивает конкуренция, необходимость бороться за место под солнцем, искать новые идеи и формы для своего бизнеса. В тоже время интернет стал не просто инструментом бизнеса, способом сотрудничества между различными организациями, но и новой средой ведения бизнеса.

Ожидания и тех и других часто не оправдываются, не только из-за слабой конкурентной позиции, низкого качества товара, не эффективного менеджмента, технологического отставания, но и по причине непонимания сущности новой среды ведения бизнеса. Интернет, как новая среда бизнеса, имеет свои закономерности развития и правила, новую культуру, динамику изменений, что требует от организаций нового качества для успешной работы. Название этому новому, необходимому организационному качеству — виртуальность.

Предпосылками возникновения виртуальной организации являются предоставленные в интернете неограниченные возможности развития бизнеса и это не преувеличение. Если место под солнцем и природные ресурсы — ограничены, то объем информационных ресурсов и пространства в интернете практически не имеют предела.

Таким образом, интернет как среда ведения бизнеса безграничен, отсутствие входных барьеров создает еще большую конкуренцию, но объем его «завоевания» не является конкурентным преимуществом, необходимы структурные преобразования, новое качество. Что касается обработки информации, то здесь можно согласиться с мнением М. Кастельса, что она является наиболее продуктивной только тогда, когда встроена в материальное производство или в сферу товарно-денежных операций. Аналогичное ограничение есть и в развитии виртуального бизнеса, поскольку даже виртуальный бизнес, в конце концов, е-бизнес сводится к реально предоставляемым услугам и продуктам, удовлетворяющим различные потребности клиентов.

Практически неограниченность информационных ресурсов ведет к пересмотру взглядов на характер конкуренции, меняются сами средства получения конкурентного преимущества в новой глобально-виртуальной экономике.

Характеристики е-экономики выражаются в том, что успеха достигают те организации, которые способны генерировать знания, адаптироваться к глобальным изменениям и вводить постоянные инновации — что стало ключевым элементом конкурентной борьбы.

Реализации новых возможностей е-бизнеса препятствует тот факт, что наши знания и действия, основаны на правилах и представлениях

⁹⁾ Вютрих А., Филлипп Х. Виртуализация как возможный путь развития управления. http://www.ptpu.ru/issues/5_99/19_5_99.htm

о традиционной экономике, продукте, технологии и в том числе организации самого бизнеса.

Чтобы в полной мере воспользоваться предоставляемыми новой средой возможностями необходимо выявить законы, а вернее, сложившиеся за достаточно короткое время закономерности виртуальной экономики и виртуального бизнеса. «Те, кто играет по ним будут процветать, а игнорирующие их — погибнут»¹⁰⁾.

Следует отметить одну особенность развития интернет, которую можно отразить понятием «критической массы», после образования которой происходящий процесс становится необратимым и развивается по своим собственным законам. Эти законы определяют особенности функционирования сети интернет как глобального рынка, что способствует использованию сетевых технологий в экономической деятельности, где к действиям «невидимой руки» добавляется воздействие «критической массы».

Причем, структурные изменения происходят в е-экономике подобно цепной реакции, почти мгновенно, что не сопоставимо со скоростью изменения поведения, отношений и культуры человека, в традиционной экономике. Как правило, среда и происходящие в ней процессы, являются результатом деятельности организаций, следовательно, и законы развития виртуального бизнеса будут определяться, в свою очередь, деятельностью виртуальных организаций.

В основе любого бизнеса лежат идеи¹¹⁾, которые при появлении е-экономики приобретают большую силу, и еще раз подтверждают тот факт, что интернет предоставляет неограниченные возможности для осуществления бизнеса.

Во-первых, демократичность и общедоступность интернет полностью соответствует первой аксиоме бизнеса, о необходимости наличия, по крайней мере, двух человек, для его осуществления, что ставит процесс коммуникации на первое место по своей важности. Причем, отношения в интернете возможно построить только на добровольном сотрудничестве.

Во-вторых, интернет уже давно стал инструментом проведения финансовых трансакций, контроля состояния рынков, управления технологическим процессом и процессом снабжения, средством продвижения и изучения потребительских предпочтений. Все это составляет три необходимых элемента осуществления бизнеса, т. е. финансов — людей готовых вложить деньги, производства — в виде товара и маркетинга — в лице продавца.

В-третьих, неограниченная аудитория и доступность потенциальных клиентов е-бизнеса делает возможным получение конкурентных преимуществ одновременно от объема производства, узкой специализации и максимального удовлетворения потребностей клиента.

¹⁰⁾ «Знание-сила»: www.znaniye-sila.ru/projects/issue_38.html Проекты / Кибернетика и интернет: Сетевая экономика / Новые правила для новой экономики.

¹¹⁾ Аксиомы бизнеса. М.: Изд-во: «Парадокс», 1999 г.

В-четвертых, в е-экономике меняется структура спроса и предложения. Цена товара больше не определяется потребностью в нем, а зависит от выгоды и возможностей, которые предоставляются покупателю.

В-пятых, материальные объекты такие как автомобиль, вмещают в себя все больше информационной составляющей, это означает, что себестоимость продукта связана уже не с изготовлением, а с затратами на его разработку.

Таким образом, е-экономика является идеальным местом ведения бизнеса. Однако для реализации и развития е-бизнеса недостает одного, но очень важного ключевого ресурса — **организационного**. Информацию можно найти, деньги занять, оборудование взять в лизинг, работников нанять, но если нет управления — силы способной объединить людей, владеющих финансами, технологиями и идеями, то не будет и организации. Отсутствием организации объясняется большое количество нереализованных идей и упущенных возможностей.

Почему необходимо менять организационную форму бизнеса в е-экономике?

В новой среде, при новых правилах бизнеса, необходима новая форма организации, и не только для того, чтобы успешно конкурировать за ограниченные ресурсы и деньги клиентов, сколько для того, чтобы успевать за происходящими изменениями, а главное, успеть реализовать возникающие возможности.

Цель организационных изменений, в свою очередь, состоит в повышении конкурентоспособности, преодолении неопределенности, вызванной стремительными изменениями во всех сферах экономической, технологической, инфраструктуры.

Под влиянием развития технологий, появлением интернет и е-экономики повысился и темп изменений, и появляются новые возможности, реализовать которые под силу, а вернее по времени выполнения, возможно только новой — виртуальной форме организации, способной не к быстрой, а сверхбыстрой перестройке бизнеса. «Погоня за временем» — становится главной отличительной чертой, время становится главным ресурсом на рынке XXI века, критическим фактором успеха. Динамическое моделирование бизнес-процессов и самообучающаяся организация — это высшие ступени развития таких организационных форм, как механистическая и органическая. Проведение организационных изменений становятся сутью менеджмента, а предприниматели — больше похожими не на пионеров, а на революционеров.

Но, даже постоянные изменения не оставляют организации шансов успеть за структурными преобразованиями и нововведениями, происходящими в интернете. Наличие современных информационных технологий уже не гарантирует успешной работы. В настоящем, а тем более в будущем необходимо не только постоянное обучение и развитие работников,

формирование у них внутренней мотивации, изменение организационной структуры, но и построение в организации новых отношений между людьми.

Таким образом, сложившиеся условия е-экономики ставят вопрос о необходимости создания новой организационной формы, позволяющей людям объединяться для эффективной реализации возникающих возможностей, т. е. организации новой по стратегии, структуре, бизнесу, технологии и новой основе для построения отношений.

4.3.1. Существующие организационные формы

Как известно, организация является для человека только средством более эффективного и быстрого достижения желаемого. Но эффективность того или иного строения организации всегда определяется внешней средой, сложностью и динамизмом происходящих в ней изменений. Можно рассмотреть основные этапы развития организации, отражающие качественные изменения внешней среды.

Механистическая — стабильная внешняя среда, повторяющаяся работа, неизменная технология, механизма организационного развития как такового нет, а любое изменение вносит дестабилизацию в работу и является угрозой.

Органическая — меняющаяся внешнее окружение, меняется выпускаемый продукт, наблюдается процесс роста, развития — эволюция организации. Изменения требуют адаптации и организационных изменений.

Основное изменение формы организации под влиянием внешней среды наблюдается в направленности общей цели — главного признака организации. Именно достижение общей цели позволяет каждому члену организации достичь и своей индивидуальной цели, но более эффективно, быстрее и с меньшими затратами. Механистическая и органическая формы организации являются отражением происходящих изменений во внешней среде, и именно представление и построение организации в виде живого организма (органическая форма) явилось реакцией управления на появление рыночных отношений и возникающие во внешней среде изменения.

4.3.2. Какие существуют предпосылки возникновения виртуальной организации?

Для ясности, необходимо уточнить, что под организацией понимается не юридическая форма, не нарисованная организационная схема, не информационная система с формализованными наборами задач, а отношения, которые складываются между людьми при объединении усилий в направлении достижения желаемого состояния.

Сложность появления новой организации состоит вовсе не в придумывании новой схемы, отражающей виртуальную философию бизнеса, и не в формализации отношений, заданных информационными система-

ми, а в поиске основы для создания и формы проявления этих отношений между людьми (см. рис. 4.5).



Рис. 4.5. Предпосылки возникновения виртуальной организации

Центром и источником изменения технологии, продукта, культуры, организации является человек, желания и способности которого осуществляют преобразования и задают определенное направление развития.

Появлению е-экономики предшествовало развитие информационных технологий, которое сопровождается распространением нового информационного продукта, новой культуры и новой организационной логики построения отношений между людьми, то есть зарождение виртуальной организации.

Меняется также и сам состав организационного окружения, более актуальным становится деление не на дальнее и ближнее окружение, а на «твердое» и «мягкое». Твердое — это инфраструктура, компьютеры, каналы, узлы, провайдеры, службы технической поддержки, все, что определяет форму и строение информационной среды. Мягкое — это само содержание виртуальной среды, желания, идеи и представления людей о возможностях информационных технологий, выстраиваемые отношения и, так называемая, информационная культура.

Необходимо отметить, что на изменения организации, оказывают значительное влияние изменения технологии, но в большинстве своем, организационные изменения предшествуют изменению технологии и происходят независимо от нее.

Технология — инструмент, дающий новые возможности, использование которой бесполезно без осознания ее необходимости и сферы применения. Например, автоматизации предшествовало разбиение работы на задачи и простейшие операции, которые могли выполнить рабочие низкой квалификации. Так и реинжиниринг — это фундаментальное

переосмысление деятельности организации, а не компьютеризация имеющихся процессов. Организационные технологии не были механическим следствием технологических изменений, а скорее предшествовали появлению информационных технологий. Например, система *кабан*, была применена Toyota еще в начале 50-х годов, и ее применение не потребовало никаких электронных связей online, так как информация записывалась на карточках, а поставщики и операторы просто обменивались ими.

Появление новой технологии обработки информации (компьютеров и сетей) образовало некую субкультуру, которая сформировалась не только в отделах информационных технологий, но и посредством вводимого контроля и формализации отношений распространилась на всю организацию. Продукт и способ его применения определяет образ мышления (бытие определяет сознание), закладывая в нем элементы нового видения и источники изменения культуры. Источником нового организационного порядка являются как раз изменения в культуре, образцах поведения людей, а отношения в организации, в свою очередь, складываются из ролевого поведения, которое определяется культурой, поэтому, для изменения формы организации важно, прежде всего, изменение мышления управленческого звена, но не менее важны культура и поведение работников всей организации.

Единой культуры виртуальной организации не будет благодаря множественности субъектов и разнообразия сетей, а также самой идеи, направленной не на иерархию идей и единую культуру, а к равноправию, взаимодополнению различных участников.

Любое закрепление и культурное определение невозможно, поскольку оно, согласно Кастельсу устаревает, так как интернет как среда бизнеса находится в постоянном изменении, а саму культуру можно охарактеризовать как «созидательно-разрушающую» культуру. Для существования виртуальной организации необходимы, прежде всего, культурное и интеллектуальное развитие, т. е. смена парадигмы или модели мышления. А происходящие изменения в культуре, прежде всего, связаны с многообразием ее проявления и возникающей проблемы самоопределения.

4.3.3. Сетевая организация как прообраз виртуальной организации

Существующие барьеры на пути вступления в передовые отрасли, такие как электроника, автомобилестроение затрудняют самостоятельное вхождение на рынок новых конкурентов. Объединение организаций привело к появлению так называемой сетевой организации. Это позволило ее участникам разделить риск, связанный с затратами на открытие новых производственных линий, выпуск новой продукции, проведение организационных изменений, обновление внутри организационных процессов в соответствии с темпом технологических изменений.

В свою очередь масштабы стратегических союзов, субподрядных соглашений, децентрализации в принятии решений сделали бы крупные

корпорации неуправляемыми без настоящего уровня развития компьютеров и телекоммуникационных сетей. Это как раз тот случай, в котором организационные изменения индуцировали направления технологического развития (см. рис. 4.5). Именно из-за сетевых нужд больших и малых организаций персональные компьютеры и компьютерные сети распространились так стремительно¹²⁾. А потребность в гибком интерактивном управлении инициировала развитие программного обеспечения.

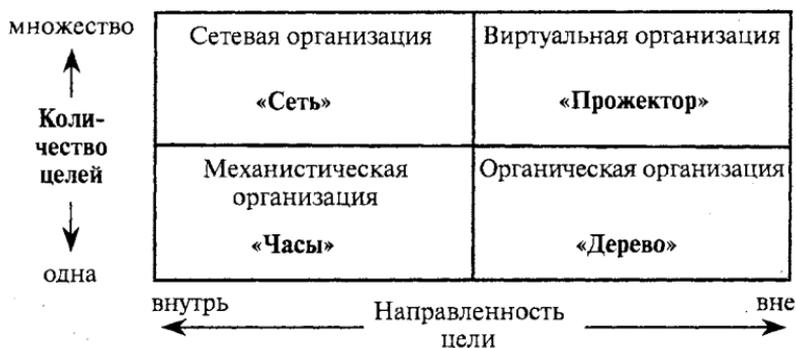


Рис. 4.6. Виды организационных форм и их развитие

Качественным шагом в решении возникающих проблем явилась организационная форма в виде сетевого предприятия, если посмотреть на эволюцию развития организации, от механистической к органичной. Она является качественным шагом в направлении решения возникающих проблем совместными усилиями. Основные различия не в изменениях, которые нарастают при переходе от одной организационной формы к другой, а скорее в целях. Именно наличие общей цели является основным критерием организации, а направленность определяет форму организации. Так цели механистической организации направлены внутрь (см. рис. 4.6), на воспроизведение системы и сохранение существующего порядка. В органических организациях, цели направлены во внешнюю среду, а структура является средством достижения цели и необходима для проведения постоянных изменений. Для сетевой организации цель также направлена внутрь организации, на решение проблем участников, входящих в сетевую организацию.

Что касается виртуальной организации, то само понятие общей цели, основы любой организации, будет проявляться как пересечение целей, т. е. — объединение людей, групп, организаций со схожими интересами для достижения каждым своей индивидуальной цели. Поскольку компоненты виртуальной организации автономны и являются составляющими других организаций.

¹²⁾ Кастельс Мануэль. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУВШЭ, 2000. С. 173.

Как было сказано выше, сетевая организация является прообразом виртуальной, поэтому следует отметить особенности сетевой организации и выявить то, что еще необходимо для появления виртуальной организации.

Существуют пять типов сетей, которые образуются на межорганизационном уровне, по образцу которых организована большая часть межфирменных сетей в глобальной экономике. К ним относятся: сети поставщиков, сети производителей, потребительские сети, коалиции по стандартам и технологическая кооперация. Объединение организаций в сети позволяет организациям объединить свои ресурсы, мощности, расширить охват рынка, приблизиться к потребителю, снизить транзакционные издержки, обменяться знаниями и технологиями. При своем формировании сети образуются либо вокруг одной ведущей компании, либо создаются на базе альянсов и кооперации между группами предприятий.

Современные технологии связи ускорили появление глобального рынка, телекоммуникации и интегральные системы позволяют управлять процессами независимо от расстояний. Расположение бизнеса перестало быть определяющим фактором достижения успеха и сделало возможным глобальное присутствие организации на рынке, а так же появлению новой формы организации.

4.3.4. Что из себя представляет виртуальная организация?

Виртуальная организация — это организация, которая создается для выполнения какой либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Если бюрократия имеет внутреннюю направленность целей, то органические организации больше говорят о своем предназначении, миссии, и цели направлены вовне, то Виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время, в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая «сверх быстрота» уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

Стратегия — более фрагментарная и изменчивая, ориентированная на появляющиеся идеи и формируется вокруг возможностей. Основным стратегическим ресурсом будет время, что приведет к ускорению делового цикла «нашел», «реализовал», «забыл». Потребности клиента будут формировать сами виртуальные организации, предлагая новые возможности, поскольку, сама философия е-бизнеса — это не решение проблем, что означало бы вложение сил и времени в свои слабости, а поиск возможностей и развитие сильных сторон.

Структура — т. е. связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество «свободных художников», рабочих групп, отделов и целых организаций, на основе аутсорсинга, причем отношения каждый раз выстраиваются по новому и только на этапе *реализации* конкретного проекта.

Организация - построение отношений основывается на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации. От работника будет требоваться не выполнение работы, и даже не улучшение продукта или процесса ее выполнения, а умение сделать выбор, т. е. какую работу делать дальше, а от какой отказаться. А сам виртуальный характер работы помимо командной работы и внутренней мотивации потребует постоянного взаимодействия работников с работниками других организаций для выполнения работы в рамках виртуальной организации.

Бизнес процессы — как основа технологии и процесса создания продукта или услуги, будет доведена до замкнутого цикла, включающего динамическое моделирование и постоянное совершенствование в режиме реального времени.

В заключение хотелось бы отметить, что несмотря на грядущую е-экономику и появление виртуальной организаций, другие организационные формы сохраняют свою актуальность в силу сложившихся потребностей и отношений между людьми.

Необходимо уже сегодня искать новые формы организации, выходить за известные стереотипы. И проводить цели и организацию в соответствии с возможностями, которые открывает интернет. Если сегодня не планировать то, чего еще нет, то завтра уже невозможно будет успеть за происходящими изменениями.

4.4. Мотивация работника виртуального мира

Последнее десятилетие уходящего века — это время бурного развития информационных технологий, информационного бизнеса. Появление “e-business”, «В2В», «В2С», говорит о том, что электронные технологии входят в нашу жизнь и занимают свое место в качестве инструментов ведения бизнеса. К таким инструментам можно отнести коммуникационные системы, хранение и поиск информации, вычисления и оптимизацию решений, торговлю и контроль производственных процессов. Как правило, все это — технологии, поддерживающие или заменяющие действия человека, но идеи и решения в сфере бизнеса по-прежнему остаются прерогативой человеческого мышления и деятельности.

С момента образования концепции “e-business” информация стала не только товаром или ресурсом, но и качественно трансформировалась в пространство сети Интернет в виде глобального рынка, как места покупок и деловых встреч. Большинство компаний, выходящих и осваивающих Интернет, проходят следующие этапы:

Первый этап характеризуется использованием Интернета в качестве большого справочника или средства коммуникации.

Второй этап — размещение и поддержка online магазина, проведение маркетинговых акций, сближающих продавца и покупателя, что является первым шагом на пути к “e-business”.

Следующий этап — это перенос бизнес-процессов, контроля, координации и решения проблем, возникающих в деятельности компании, в виртуальный мир.

Четвертый этап — инициация бизнеса между людьми непосредственно в Интернете и выполнение дистанционной работы в режиме online.

Высшим достижением в освоении “e-business” можно считать инициацию и полную реализацию бизнес-проектов виртуальной компании, то есть полный цикл действий от идеи до ее материального воплощения посредством Интернета.

Понимание места человека и его роли в виртуальном мире, строится вокруг концепции покупателя — человека ищущего, принимающего решения и оплачивающего понравившуюся ему вещь или необходимую услугу. Но человек, прежде чем стать покупателем, должен обладать деньгами или иметь возможность их заработать, что на сегодняшний день, как правило, происходит по эту сторону экрана.

В тоже время, появление компьютеров и информационных технологий дает возможность людям работать за пределами организации, поддерживая взаимный обмен информацией и координацию действий. Такой способ выполнения работы можно назвать дистанционным и он получает широкое распространение благодаря тем возможностям, которые предоставляет как работнику, так и организации.

Для работника — нет необходимости тратить время, силы и средства на дорогу, появляется возможность работать независимо от расстояния и места жительства.

Для организации — снижение затрат на содержание офиса и неограниченные возможности найма работников.

Рассматривая управленческие аспекты дистанционной деятельности, необходимо отметить, что при таком построении организации изменяется самое важное — **человеческий аспект деятельности организации**, т. е. выполнение работы и взаимодействие между людьми.

Деятельность виртуальной организации строится на таких же законах, как и обычной, различия только в технологиях, которые представляют новые возможности, и в то же время накладывают ограничения на деятельность людей в организации. Можно отметить, что информационные технологии не создают барьеров или препятствий для коммуникации и координации совместных действий работников виртуальной организации. В то время как управленческое взаимодействие претерпевает значительные изменения из-за снижения доли личного взаимодействия менеджера

и работника. Достижение организацией поставленных целей, складывается из выполнения отдельных задач и операций, и координации их выполнения. Совокупность задач и операций представляет работу, выполнение которой зависит от действий каждого человека в организации. Выполнение работы невозможно без стимулирования и мотивации работника, а в случае виртуальной организации возникает необходимость создания виртуальной или дистанционной мотивации. Отсутствие мотивации может являться сдерживающим фактором успешной деятельности виртуальных организаций и их дальнейшего развития.

Традиционный подход к мотивации «кнутом и пряником» возможен, но необходимо учесть, что сама работа в виртуальном мире под воздействием технологий изменяется таким образом, что все монотонные и однообразные операции будут выполняться компьютерами, а работа человека будет связана с действиями по созданию нового, с проектированием и творчеством. **А вы видели художника, который написал картину благодаря «кнуту»?** В работе online в большей степени необходимо проявление таких качеств человеческой деятельности, как настойчивость, старание, добросовестность, вдохновение и др. То, что стимулирует работников на достижение лучших результатов в больших организациях — статус или карьерный рост — снижает свою мотивирующую силу, поскольку организационные структуры становятся более «плоскими», а отношения в организации скорее — партнерскими, чем командными.

Отсутствие социального окружения при выполнении работы будет снижать мотивацию работника, связанную с потребностями соучастия и признания. В этом случае необходимо уделять внимание обучению и развитию профессиональных способностей работников, что будет больше способствовать их горизонтальному продвижению. При этом крайне необходимо сохранить управляемость организации, обеспечив направленность управленческого взаимодействия и координацию.

На сегодняшний день, денежное вознаграждение остается самым главным измерителем проделанной работы и приложенных усилий, но этого недостаточно для получения в работе высоких результатов, поскольку необходимо внимание работе на протяжении всего процесса ее выполнения. Внимание процессу работы обычно поддерживается внешним стимулирующим воздействием организационного окружения, а внимание процессу дистанционного выполнения работы можно обеспечить путем проектирования ее содержания таким образом, чтобы оно вызвало у работника непосредственный интерес и чувство ответственности при ее выполнении.

В традиционной организации (см. рис. 4.7 а), когда менеджер и работник находились в непосредственном взаимодействии при выполнении работы, мотивация работника и контроль, за ее выполнением, являлись основными задачами менеджера. Но с появлением виртуальных организаций и работы online, ее выполнение и получаемый результат стали еще больше зависеть от работника. В этом случае, деятельность мене-

джера должна быть направлена на распределение и координацию работ (см. рис. 4.7 б), а также на повышение профессионального уровня работников.

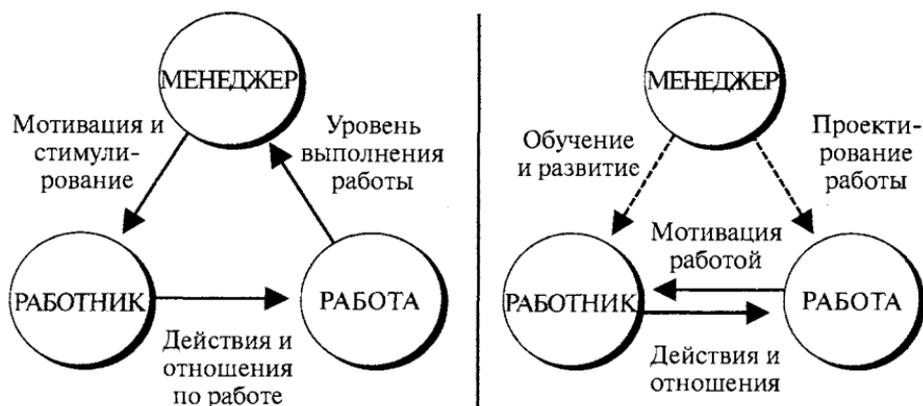


Рис. 4.7. а) Мотивация работника к работе. б) Мотивация работника работой

Поскольку на работника переносится ответственность за достижение требуемых результатов в работе и предоставляются большие полномочия, то возрастает необходимость в его мотивации, то есть в направленности действий на получение высокого результата. При этом важно учитывать происходящие изменения в содержании и характере самой работы, что делает возможным создание мотивации работника содержанием работы.

Таким образом, можно представить, что **функция управления мотивацией переходит от непосредственного личного воздействия менеджера к опосредованному его влиянию на работника через содержание работы.**

Но как же сама работа может мотивировать? Что в работе мотивирует? Как сделать так, чтобы человек мотивировался работой? Мотивацию работника работой можно разложить на две составляющие: интерес к результату работы и интерес к процессу ее выполнения.

- Интерес к результату работы связан с чувством ответственности, возможностью получить признание, самовыразиться и повысить свой профессиональный уровень.
- Интерес к процессу выполнения работы вызван с познавательными действиями, «игрой», эстетическими переживаниями, поисковой деятельностью, ощущением себя в качестве источника изменений, а также направленностью деятельности на более высокие цели, чем получение вознаграждения.

Но что такое работа и как можно сделать ее мотивирующей? Для начала, необходимо определиться с понятием «работа» и особенностями дистанционного ее выполнения.

Работа — это деятельность, направленная на получение результата. Дистанционный характер работы связан с процессом ее выполнения, происходящим за пределами организации, и отсутствием непосредственного стимулирующего воздействия организационного окружения. Рассмотрим характеристики работы, наличие которых повышает мотивацию работника, вызывает у него интерес к процессу ее выполнения и стремление к достижению лучших результатов.

Согласно «Теории мотивации» Р. Хакмана, для того, чтобы работа мотивировала работника, она должна давать ему информацию об уровне выполнения работы, ощущение ответственности и чувства значимости выполняемой работы. Эти три внутренних состояния человека вызываются содержанием работы, а именно, следующими характеристиками, к ним относятся — разнообразие, законченность, значимость, автономность, обратная связь от работы. Рассмотрим подробно каждую из них.

Разнообразие — работа должна требовать от работника использования различных знаний и навыков, поэтому задания должны различаться между собой.

Законченность — работа должна представлять завершённый цикл действия, приводить к видимому результату.

Значимость — работа должна показывать, как результат ее выполнения влияет на жизнь и благосостояние других людей.

Автономность — работа должна обеспечивать необходимую свободу и независимость в действиях при ее выполнении.

Обратная связь от работы — работа должна обеспечивать работника ясной и понятной информацией об уровне ее выполнения.

Все вышеперечисленные характеристики вызывают у человека интерес к работе и направленность его действий на достижение лучших результатов.

Согласно «Теории активации» В. Скотта, результативность выполнения человеком своей работы зависит от уровня его активации — внешнего стимулирующего воздействия. Активация, в свою очередь, зависит от силы воздействия, ее изменения во времени и от количества воздействий. Этим внешним активизирующим воздействиям, сопровождающим выполнение работы, соответствуют следующие пять характеристик работы: сложность, новизна, неожиданность, неопределенность и конфликтность. Рассмотрим, что же представляет каждая из них.

Сложность работы — взаимосвязь действий и задач, которые необходимо выполнить по работе.

Новизна работы — обновление содержания работы во времени.

Неожиданность в работе — непредсказуемость появления работы и получаемого результата.

Неопределенность в работе — не определено, что, где, когда и с кем делать.

Конфликтность в работе — наличие противоречий и взаимоисключающих действий.

Перечисленные характеристики оказывают активизирующее воздействие на работника и являются естественным мотиватором. **Наличие вышеперечисленных десяти характеристик вызывает у работника интерес к процессу выполнения работы и ее результату, без дополнительных воздействий извне со стороны руководителя. Работник, в этом случае, проявит в своей деятельности качества, необходимые для выполнения работы.**

Все рассмотренные выше характеристики работы, вызывающие мотивацию работника, необходимо учесть при проектировании работы online. Их можно заложить в интерфейс программы рабочего места, сделать его не только дружественным, интуитивным, обучающим, но и интересным, а главное, направляющим действия человека и побуждающим к достижению результата. Решение проблемы мотивации работника при дистанционном выполнении работы позволит ощутить все плюсы выполнения работы online как работнику, так и организации в целом.

Организации — открыть неограниченные возможности не только по привлечению способных и талантливых людей со всего мира на работу в компанию, но и использовать их способности, знания и умения в работе виртуальной организации и дать им возможность самореализовать себя в работе.

Человеку — не только экономить силы, время и средства на поездки, но и получить интересную, выгодную работу, использовать в большей степени свои знания, навыки, а также раскрыть свои способности и таланты.

Все это может дать большой импульс развитию виртуальных организаций и такому виду работ, как дистанционному.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что тенденции развития информационных технологий и перспективы “e-business” позволят виртуальным организациям занять достойное положение в будущей экономике. Широкое распространение получит дистанционная работа благодаря ее способности не только решать транспортные проблемы, но и предоставить возможность получить доступ к человеческим ресурсам, независимо от расстояний, обеспечить профессиональную мобильность работников.

Получаемые в работе результаты, зависят от использования человеком своих знаний, навыков и способностей, но в большей степени результат определяет мотивация работника. В данной статье предлагается решение проблемы мотивации дистанционного работника, и приводятся соответствующие характеристики содержания работы, вызывающие мотивацию.

4.5. Человек—работа—общество

Одним из парадоксов современного мира является исчезновение работы. Процесс вытеснения человека с рабочего места машинами начался

в XIX веке, продолжается роботами и компьютерами в XX веке и, по всей видимости, будет продолжен в XXI веке.

Развитие технологии, с одной стороны облегчает труд человека, позволяет затрачивать меньше времени и усилий, с другой стороны позволяет выполнять работу без его участия. Этот процесс приводит к вытеснению человека из различных сфер деятельности и в конечном счете к безработице в обществе. С экономической точки зрения работа для человека не только деятельность по созданию товаров и услуг, но и средство к существованию, источник благополучия для каждого.

Что касается сегодняшнего состояния российской экономики, то также можно заметить процесс исчезновения работы. Одна из причин этого процесса — технологическое развитие, но не в самой России, а в общемировом масштабе. Работа как деятельность, направленная на получение результатов работы — товары и услуги не конкурентоспособны на рынке, но и из-за низкой производительности работников. Таким образом, как высокая производительность и технологическое развитие приводит к исчезновению работы, так и низкая производительность работника приводит к исчезновению работы из-за низкой конкурентоспособности организации.

Таблица 4.6

Вытеснение человека в работе

Этапы	Техника и технология	Работа человека	Время
I	машины и механизмы	→ использование физических возможностей	Прошлое ↓
↓	роботы и манипуляторы	→ монотонные, повторяющиеся операции	
II	компьютеры и сети	→ обработка и передача информации	Настоящее ↓
↓	«САПР» и экспертные системы	→ проектирование и изобретательство	
III	искусственный интеллект?	→ оценка нового и планирование будущего	Будущее ↓
↓	???	→ формирование новых желаний?	

Для лучшего понимания происходящих изменений рассмотрим вытеснение человека техникой и технологией на различных этапах развития технологии (см. табл. 4.6).

I этап — механистический, — когда человек выполнял действия, требующие определенных усилий. Желание облегчить труд подтолкнуло

на развитие инструментов труда, от каменного топора до станка. Этот этап сопровождался развитием механизмов, которые привели к тому, что деятельность человека свелась к обслуживанию машины, работник стал ее придатком.

II этап — рациональный, — когда действия работника оцениваются по полученному результату, а не по количеству затраченных усилий. В работе важно добиться конкретной, измеряемой цели, осуществляя определенные действия. На этом этапе от работника требуется умение получить результат и достичь поставленной цели, для чего необходимо спроектировать работу должным образом.

III этап — творческий, — когда основная работа человека направлена на изучение неизвестного, поиск и создание нового, генерирование идей и их последующее развитие. Важным на этом этапе является не улучшение уже имеющегося продукта, а создание принципиально нового, не имеющего аналога, поскольку выполнение задуманного становится «делом техники».

Таким образом, природа человека послужила источником развития науки, техники, технологии, однако, в настоящее время человека вытесняют с работы автоматические линии, роботы, компьютеры. Подобный процесс наблюдается во всех отраслях и сферах деятельности от производства и эксплуатации до сферы услуг и продаж. Результатом такого вытеснения человека является безработица. Там, где раньше работали десять человек при новых технологиях достаточно двоих. Остальные восемь человек становятся лишними. Глобализация рынка, создание единого свободного экономического пространства только усилит этот процесс. Традиционные методы решения проблем безработицы: пособия, административно-законодательные ограничения, переквалификация, создание государственных рабочих мест действуют слабо или ведут к скрытому повышению уровня безработицы, поскольку процесс исчезновения работы не имеет государственных границ.

В схематично проблему можно представить следующим образом (см. рис. 4.5 а, 4.5 б).

Было: Работало 10 человек, обеспечивая определенный уровень выпуск товаров.

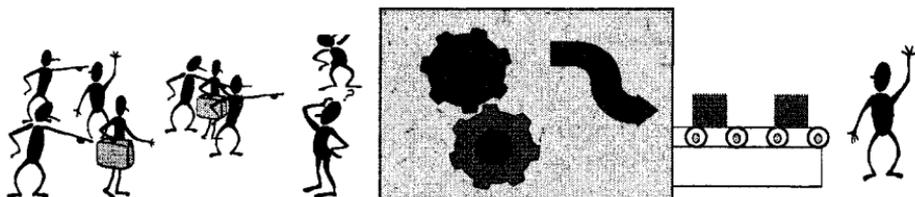


Рис. 4.5а. Ситуация предшествующая появлению проблемы

...с развитием науки и техники, с появлением новых технологий и желанием сделать работу более производительнее и качественнее, а организацию более прибыльной...

Стало: На новом оборудовании, работают 2 человека, обеспечивая количество и качество выпускаемого продукта не ниже чем «было».



Проблема: Оставшиеся 8 человек — «лишние», что им делать?

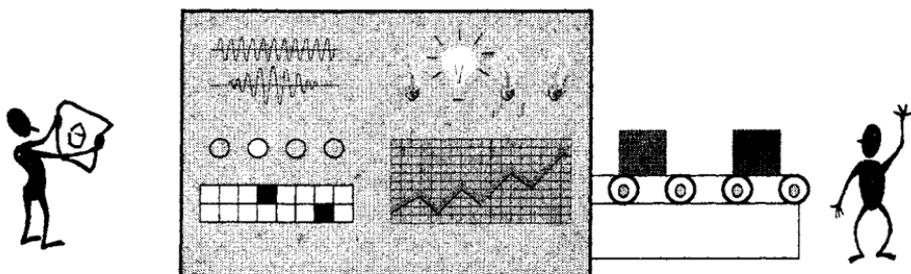


Рис. 4.5б. Возникновение проблемы «лишних людей»

4.5.1. Модели и сценарии развития проблемы

Для лучшего понимания проблемы исчезновения работы и происходящих, в связи с этим изменений, автор предлагает шесть характерных сценариев развития проблемы и различные решения. Любой из предложенных вариантов в чистом виде утопичен и нереализуем, но по характерным признакам можно выявить преобладание некоторых из них и, таким образом, оценить ситуацию и определить сценарий, по которому развивается проблема.

Представленные сценарии имеют некоторые допущения.

1. Внедрение новых технологий происходит повсеместно, следовательно, работу нельзя найти за пределами отрасли, где ситуация аналогичная. Мировая интеграция только обостряет этот процесс.
2. Не рассматривается процесс создания новой технологии и связанная с этим процессом возникающая работа. Как правило, это более высокотехнологичные виды работ, которые не могут принять высвободившихся людей в связи с малым количеством рабочих мест и требуемой высокой квалификации.

3. Все сценарии для сравнения начинаются с описания одной и той же проблемы — исчезновения работы: **вследствие введения новых технологий, там где раньше работало десять человек, стало достаточно двоих, восемь человек оказываются «лишними».**

Этот процесс можно рассматривать в отдельном предприятии — замена старой технологии на новую, более производительную. Тогда «лишние» люди появляются в этой организации и руководству необходимо решать возникающие, связанные с этим, проблемы. Но появление новых технологий влияет и на рынок в целом, что проявляется в конкурентной борьбе. Технологическое развитие одной из организаций, является инструментом создания конкурентного преимущества, что вынуждает другие организации уходить с рынка увольняя работников, или конкурировать, вводить новые технологии, повышать производительность, тем самым вытесняя людей с работы.

Сценарий № 1. «Утопический»

Согласно этому сценарию, для решения проблемы лишних людей или исчезновения работы, надо всем работать меньше, не восемь, а два часа в день. При этом необходимо заметить, что все люди разные, как по своим способностям, так и желаниям. Некоторые из них захотят работать больше и больше других зарабатывать, другие наоборот, захотят работать меньше, но при этом жить не хуже других. Возникает расхождение в интересах, возможность для конфликтов и напряжения в обществе.

Подобный ход событий означает остановку в развитии и практически невозможен в конкурентной среде. Этот сценарий проявляется в законодательных ограничениях на продолжительность рабочего дня, недели, совмещение нескольких работ и т. п.

Сценарий № 2. «Полицейский»

Сокращение работы с десяти рабочих мест до двух приведет к тому, что оставшиеся восемь человек, лишившиеся работы, не получат зарплаты, т. е. средств к существованию, но будут равняться в уровне жизни на работающих. Такое сравнение приведет к тому, что некоторые из них будут считать подобную ситуацию несправедливой и начнут наводить «свой» порядок — воровать, грабить, убивать. Сразу же возникает работа для других — защищать и охранять существующий порядок и людей.

В итоге получим полицейское общество, где преступность балансирует с органами правопорядка, создавая при этом необходимую работу.

Сценарий № 3. «Социально-капиталистический»

Проблема лишних людей решается путем обложения двоих работающих налогом, позволяющим обеспечить пособиями оставшихся без работы или предоставить работу (со стороны государства), оплачиваемую из собранных налогов. Эти меры позволяют сохранить платежеспособный спрос и объем производства, социальную стабильность и «справедливость».

В итоге: один будет работать за пятерых, всю жизнь учиться, держаться за работу, другие ничего не делать, жить на пособия, не имея работы.

Сценарий № 4. «Законодательно-бюрократический»

Появление «лишних» людей повлечет за собой желание решить эту проблему юридическими методами: актами, правилами, нормами и т. д. Государство, в этом случае, может заняться регулированием сложившейся ситуации. Это приведет к регулированию экономики не естественными законами спроса и предложения, а искусственными. Последствия ограничения экономической свободы выбора людей, т. е. решение экономических проблем не экономическими методами, ведет к бюрократизации общества, подавлению личности и превращению человека в «винтик» в государственном механизме.

В этом варианте, работа будет создаваться, но не для удовлетворения реальных потребностей, а в законодательных и юридических органах для регулирования деятельности людей. В результате, возможна ситуация когда двое работающих людей будут создавать, ни те продукты и услуги, на которые есть спрос, а те, которые разрешены. Работа восьми человек будет заключаться в контроле за соблюдением законов и правил двумя работающими, а также в контроле деятельности друг друга.

Сценарий № 5. «Качественный»

Дальнейшее развитие по этому сценарию происходит в две стадии.

Сначала, оставшиеся работать два человека из десяти, начинают с помощью новых технологий производить продукцию, как и прежде, на всех. Но так как другие восемь человек не работают, то им и нечем платить за произведенный продукт, происходит «кризис перепроизводства».

В результате, двое работающих переориентируют свое производство на выпуск продукции лучшего качества, но для самих себя, тех двоих, которые платежеспособны. Остальные восемь человек, оказавшиеся вытесненными новой технологией, могут начать работать на устаревшем оборудовании, обеспечивая самих себя средствами к существованию.

Когда у восьми человек снова появляются средства, то те двое, благодаря более современной технологии, могут предложить им товар более конкурентоспособный, лучшего качества и по приемлемой цене. Покупая его, работники (из числа восьмерых) уже не смогут реализовать свой товар друг другу. В результате — новый кризис платежеспособности, у технологически отсталых восьмерых работников.

Происходит расслоение общества, создается профессиональная и высокотехнологичная элита. Примером могут служить технологически и экономически развитые страны по сравнению с развивающимися странами, в т. ч. с Россией.

Все перечисленные выше пять сценариев развития можно выявить независимо друг от друга, но в действительности они, либо дополняют, либо усиливают негативное воздействие проблемы на общество в целом. С другой стороны, очевидно, что развитие науки и технологий не останавливать. Необходимо признать проблему лишних людей и пытаться ее

решить, устраняя появляющиеся в сценариях сдерживающие факторы. Тогда новые технологии будут способствовать экономическому развитию общества, но для этого важно радикально изменить отношение к человеку и отношение человека к работе.

Сценарий № 6. «Творческо-предпринимательский»

Если при введении новой технологии из десяти человек остаются работать только двое, то остальным восьми необходимо не мешать работать на этих двоих. Подобная ситуация, создание работы самими людьми, которые остались без работы, возможна только в условиях способствующих раскрытию творческих и предпринимательских способностей человека. Раскрытие способностей может идти только в условиях свободы личности и не возможно без высокого уровня образования и культурного развития человека. Необходимо также устранить «сдерживающие факторы» — источники неудовлетворенности у людей и внутренние барьеры, восполнить недостаток знаний. Основная роль государства, в этом случае, состоит в создании условий для работы экономических механизмов, обеспечении социальной стабильности, повышении уровня образования и культуры.

Подобный сценарий частично реализуется при переходе от производства к сфере услуг, где технике и технологии пока достаточно тяжело вытеснить человека.

Преимущества шестого сценария:

- как в утопическом сценарии;
- отсутствует чувство несправедливости, опасности и напряженности в обществе;
- нет высоких налогов, подавляющих инициативу и предпринимательство, дестимулирующих деятельность человека;
- отсутствует надзор и контроль за деятельностью и потенциальными нарушениями;
- нет качественного расслоения общества и периодических кризисов.

4.5.2. Необходимые изменения для реализации творческо-предпринимательского подхода

Поскольку рассматриваемая проблема — глобальная, то решить ее на уровне одной организации невозможно, но можно снизить отрицательные моменты ее проявления. Для решения проблемы «лишних» людей необходимо изменение роли государства.

Государство не должно вмешиваться или пытаться регулировать экономику, замещать законами рыночный механизм. В настоящий момент происходит обратное. Государство пытается управлять экономикой, то есть госчиновники полагают, что лучше знают потребности и возможности людей. Неуважение к выбору человека, не дает ему возможности учиться делать собственный выбор, нести ответственность за свои действия, что тем самым развивает патернализм, зависимость и надежду на «доброе дядю».

Рецепты экономического роста или способы создания эффективно действующей экономики хорошо известны:

Так, рецепт экономического роста, по мнению Экономического советника конгресса США — Джеймса Гвортни¹³⁾ состоит в следующем:

1. Твердая и стабильная валюта, позволяющая делать долгосрочные планы и привлекающая инвесторов;
2. Юридическая система, обеспечивающая выполнение договоров и охраняющая право частной собственности;
3. Конкурентный рынок, как дисциплинирующая сила и стимул к эффективности;
4. Открытость экономики для реализации сравнительных преимуществ;
5. Низкие расходы на государственное управление и невмешательство в экономику.

Это и есть направление деятельности государства — создание необходимой инфраструктуры для эффективной работы экономических механизмов, где движущей силой будет частная собственность и конкурентная борьба.

Экономика — это такой механизм, вмешательство в который только ухудшает его работу, а невмешательство, позволяет людям сосуществовать, самостоятельно решать, что и как делать, эффективно использовать органические ресурсы для удовлетворения своих потребностей. Этот механизм естественен для человека так же, как и закон тяготения. Улучшить его нельзя, а пренебрежение им создает новые проблемы. Поэтому все желания оживить экономику политическими методами ведут лишь к кратковременным подъемам за счет долгосрочного устойчивого развития.

Для лучшего понимания работы экономики можно представить ее как двигатель, топливом которого являются желания и потребности людей, а искрой для воспламенения такого «топлива» — идеи и творческие мысли. Преобразуют это все в полезную энергию предприниматели, а на выходе получаем достигнутые цели, ощущение человеком успеха и счастья. Общим критерием эффективности работы этого «механизма» является удовлетворенность людей и их желание работать, действовать.

Существующее преувеличение роли денег в экономике, особенно их количества, следует от непонимания сущности экономики и незнания природы денег. Никто не говорит о «качестве» денег, т. е. тех функций, которые они выполняют, забывая что деньги — это, прежде всего, доверие.

Непонимание сущности экономики приводит к вмешательству в этот механизм и пренебрежению человеком, который является источником его действий. Основная функция государства — обеспечивать социальную

¹³⁾ Лекция прочитанная Джеймсом Гвортни на Экономическом факультете МГУ, 19 апреля 2000 года.

стабильность общества и создавать условия для творчества и предпринимательства, осуществлять переход от регулирования экономики по макропоказателям к формированию мотивов, интересов и ценностей людей.

Особенность ситуации и трудности в реализации шестого сценария в том, что существующая бюрократическая система не приемлет творческую личность и видит в ней угрозу своему существованию. Поэтому эту угрозу проецируют на предпринимателей, к которым, по невежеству большинства людей, не сложилось уважительного отношения.

На уровне государства проблема исчезновения работы проявляется в безработице, росте преступности, постоянном повышении бюджетных расходов и государственного административного аппарата. Экономически это выражается в падении платежеспособности большинства населения. В итоге происходит замедление промышленного роста и утрачивание стратегических позиций государства на мировом рынке.

Для решения этой проблемы на уровне государства по мнению автора необходимы:

- благоприятные условия для бизнеса и конкуренции;
- программы поддержки и развития малого бизнеса;
- снижение налогов, закрытие оффшорных зон и исключение налога на прибыль;
- упрощение законодательной базы, уведомительный характер открытия нового бизнеса;
- экономическую ориентацию образования, формирование экономического мышления;
- изменения в культуре, в отношении к деньгам, торговле, бизнесменам;
- центры профессиональной переподготовки, развития творчества и предпринимательства.

Отсутствие внимания к человеку, его развитию не способствует формированию созидательных мотивов и интересов, проявлению творчества и инициативы. К сожалению, только в редких случаях причины неудач видят в отсутствии или недостатке мотивации — личной заинтересованности человека. Динамизм, готовность к действию, выбор средств для достижения цели, все это проявление мотивации человека. Необходимо и важно уделить внимание условиям формирования мотивов, поскольку они являются источником, побуждающим человека к действиям. Отсутствие мотивации приводит к остановке в работе, сбоям и убыткам, в конечном счете, к исчезновению работы.

На уровне организации эта проблема выражается в появлении «лишних» людей, освободившихся после внедрения новой технологии или при выходе организации из бизнеса из-за отсутствия предпринимательского и творческого потенциала у работников или способности его реализовать в организации.

Руководству организации необходимо уделить внимание:

- маркетингу и потребностям клиента как источнику появления работы в организации;
- технологическому развитию организации;
- принятию организационных мер по стратегическому развитию бизнеса;
- сбору и реализации идей в деятельности организации, поощрять эти процессы;
- творческим и предпринимательским способностям работников;
- участию работников в управлении, развитию у них самостоятельности и ответственности;
- обучению выполнению работы, созданию и перепроектированию работы.

Однако, можно отметить положительные сдвиги в управлении людьми и в организации работы, когда человека начинают рассматривать не только как экономический ресурс, пусть даже и очень ценный, но и как источник существования и развития организации. Эти изменения находят отражение в системах вознаграждения, где наметился переход от систем стимулирования и компенсации за труд к системам поощрения и вовлечение в управления. Для пробуждения человеческого потенциала необходимо создание условий способствующих возникновению мотивации работников, т. е. обогащение содержания работы, привлечение работников к участию в управлении организацией, развитие их личностных качеств.

Таким образом, рассмотренные сценарии развития и решения проблемы можно анализировать как с позиции деятельности государства, так и с позиции организации или компании. В соответствии с выбранной точкой зрения, разными будут решения этой проблемы. В любом случае, проблема исчезновения работы затрагивает каждого человека и для ее решения необходимы конкретные шаги — участие в решении этой проблемы самого человека.

Чтобы не оказаться в числе «лишних», человеку, по мнению автора, необходимо:

- приобретать профессиональные знания и навыки, понимать направление глобальных изменений;
- вырабатывать умение выполнять работу, т. е. осознавать, получать и уметь удержать намеченный результат;
- развивать творческие и предпринимательские способности для создания работы.

Все выше изложенное имело своей целью привлечь внимание к парадоксальной проблеме — исчезновения работы. Проведен анализ возможных путей ее развития и сделана попытка найти решения этой проблемы на разных уровнях ее проявления.

4.6. Работа и обучение менеджменту

Вопросы, связанные с обучением управлению, интересуют людей, начинающих осваивать профессию менеджера и стремящихся сделать успешную карьеру. В данной статье рассматривается обучение менеджменту как подготовка к предстоящей работе. Подобный подход позволяет найти новые ответы на традиционные вопросы: «Каким должно быть обучение менеджменту?» и «На что следует обращать внимание при выборе учебных программ?».

Не спрашивайте: «Что дает бизнес-образование?» Ответ на этот вопрос вы должны знать!

В настоящее время обучение менеджменту стало привычным делом подготовки специалистов, а курс менеджмента вошел в учебные планы. Это не только дань моде, популярности профессии менеджера или объяснение того, как сделать карьеру в данной сфере деятельности. Знания теорий и концепций менеджмента позволяют специалисту лучше понять свое место и назначение в организации, узнать управленческие аспекты в области своей деятельности. Но для людей выбравших профессию менеджера недостаточно знаний теорий и концепций управления. От менеджера требуются не только знания в области управления, но и умения применять их в практической деятельности, возможность приобретения которых предоставляют учебные заведения в сфере бизнес-образования.

4.6.1. Особенности обучения менеджменту

Прежде чем говорить о содержании программ направления менеджмента и возможных проблемах обучения, необходимо внести ясность в понимание того, кто такой менеджер. Менеджер — это человек, который выполняет работу при помощи других людей, это означает, что менеджером человека делает не табличка на двери кабинета, не атрибуты власти в виде большого офиса, служебного автомобиля, секретаря и даже не название должности.

Во-первых, менеджер — это человек, который обеспечивает выполнение работы.

Во-вторых, менеджер принимает на себя ответственность за результаты деятельности других людей, и в силу этого обладает необходимыми полномочиями.

В-третьих, менеджер получает вознаграждение не за размышления и знания, а за умение добиться результата от людей в его подчинении, т. е. за выполненную работу. Таким образом, **менеджером человека делает деятельность по управлению другими людьми, направленная на выполнение работы.**

Исходя из особенностей деятельности менеджера, необходимо отметить принципиальные отличия, которые необходимо учитывать при обучении менеджменту. *Во-первых*, менеджмент — это управление людьми в организации, их поведением и взаимодействием друг с другом. *Во-вторых*, это практическая дисциплина, в основе которой лежат не столько знания, сколько действия и умения использовать существующие теории на практике. *В-третьих*, менеджмент — это междисциплинарная наука, включающая в себя концепции от экономики, социологии, психологии, антропологии, ...до теории систем и математики. *Четвертое* — истинность теорий и концепций менеджмента подтверждается успешным опытом деятельности организаций, их практической значимостью. *Пятое* — надо признать, что менеджмент, как американский феномен, относится к управлению организацией в рыночных условиях. Все перечисленные выше особенности следует учитывать в содержании программ обучения и методике преподавания.

4.6.2. Зависимость между стоимостью и качеством обучения

Оплата является необходимым условием для того, чтобы иметь возможность учиться у ведущих профессоров и профессиональных менеджеров, но не достаточным условием. Приобретаемые знания и умения — не товар, который можно получить в обмен на деньги, а результат деятельности самого слушателя в процессе обучения. Ни одно учебное заведение, не зависимо от своего рейтинга и преподавательского состава не сможет продать вам знания и принимать за вас правильные решения в дальнейшей деятельности. Подход к знанию, как товару, а к учебному заведению, как магазину, свидетельствует о непонимании сущности обучения и отсутствии чувства ответственности за свои действия.

Вложенные в обучение средства являются инвестициями, которые, могут вернуться высокооплачиваемой работой или повышением по службе. Повышение вознаграждения в работе является главным экономическим стимулом к обучению. Рейтинг ведущих школ бизнеса включает в себя показатель, отражающий зарплату выпускников, а зарплата, в рыночных условиях, является оценкой профессионализма и выполненной работы в организации. Поскольку результаты обучения выражаются в деятельности, то обучение должно готовить будущего менеджера к выполнению работы, результаты которой и будут определять уровень вознаграждения. Но в чем заключается и с чем связана работа самого менеджера?

4.6.3. Содержание обучения как отражение будущей работы

Как уже говорилось выше, деятельность менеджера заключается в выполнении работы при помощи других людей. Многообразие решаемых менеджером задач, согласно П. Друкеру, можно представить в виде пяти, характерных для всех менеджеров, основных задач: постановка це-

лей; организация работы; мотивация и общение; измерение показателей; развитие подчиненных.

1. Постановка целей. Эта задача включает постановку целей, определение их характеристик и подразумевает умение не только решать, что нужно сделать для достижения цели, но и найти, сформулировать общую цель.

2. Организация работы — это анализ необходимых действий, решений и отношений, классификация и разделение работы, построение организационной структуры для координации выполнения работы.

3. Мотивация и общение — это комплексная задача по созданию из множества людей единомышленников, построению отношений с людьми, отношений их к работе и группового взаимодействия, стимулирование и вознаграждение за хорошую работу.

4. Измерение показателей — заключается в установлении показателей и критериев, отражающих эффективность выполнения отдельной работы и организации в целом, проведение анализа эффективности каждого работника, оценка и интерпретация.

5. Развитие своих подчиненных — заключается в развитии и профессиональном совершенствовании работников, помощи в раскрытии способностей, укреплении их личностных качеств и создании условий для саморазвития.

Выполнение этих основных задач позволит объединить ресурсы в «живой, развивающийся организм» под названием «организация» и добиться поставленной цели. Эти задачи — базовые элементы содержания работы любого менеджера, требующие особых качеств и квалификации. Знание основных задач дает возможность оценить содержание и направленность программ обучения и развить умение решать подобные задачи. Важно отметить, что эти пять задач, слабо корреспондируются с 20–30 предметами, представленными программами обучения менеджменту. Таким образом, при выборе программ обучения необходимо уделять внимание возможности получения знаний и умений, способствующих выполнению основных задач решаемых менеджером.

Помимо содержательной стороны работы менеджера, представленной программой обучения, знания того, что делать, существуют способы и методы, которые являются основой для развития необходимых умений и навыков.

Программа обучения менеджменту помимо обычных дисциплин, должна содержать междисциплинарные курсы, построенные на активных методах обучения и интегрированных деловых ситуациях, которые способствуют развитию важного умения менеджера использовать знания других людей, и позволяет разрешить существующую проблему функциональной разрозненности предметов. Пока проблему изолированности предметов обучения должен решать сам слушатель, объединив полученные знания в практической деятельности и сформировав собственное представление о работе менеджера.

Целостному пониманию менеджмента могла бы способствовать исследовательская работа. Так, каждое решение в бизнесе можно рассматривать как эксперимент, попытку выявить закономерности и проверить сделанные предположения. Но уникальность ситуаций и субъективность опыта накладывают ограничения на репрезентативность выявленных закономерностей и использование их в качестве готовых решений в других ситуациях.

Другим важным методом обучения является наличие работы в малых автономных группах, что дает возможность слушателю в практических действиях развить важные для менеджера умения — говорить, излагать свои мысли на бумаге и понимать интересы других людей, что является основой умения мотивировать работников и влиять на их поведение. Лучшие программы обучения, учитывающие особенность менеджмента как практической дисциплины, представляют не только содержательный, но и прикладной/методический аспект развития необходимых умений. Но главное в методике обучения — это научить применять имеющиеся знания и развить умение получать знания из собственного опыта.

Легко и просто учить людей решать и выполнять задачи вчерашнего дня, но значительно сложнее находить ответы на вопросы, которые возникнут в будущем. Обучение должно готовить слушателя к решению будущих задач, а без умения получать знания из практического опыта, обучение, в лучшем случае, представляет собой «натаскивание» на решение задач сегодняшнего дня и ничего не говорит о том, что и как делать завтра, при появлении новых задач.

4.6.4. Проблемы в обучении менеджменту

Из-за отсутствия целостного представления о работе менеджера без должного внимания остается самый важный аспект в его деятельности — собственные намерения, «видение», умение выбрать **правильное** направление.

Самая большая сложность в обучении менеджменту состоит как раз в формировании именно таких качеств, как самостоятельность в действиях и умение ставить цель. Они столь же сложны для изучения и развития, как интуиция, и проявляются в инициативности, знании того, что надо делать, умения находить правильное решение, быть непохожим, решительным и непредсказуемым. Эта область обучения качественно отличается от знаний и умений, приобретенных в процессе обучения, и в ней заложен огромный потенциал.

Личностные качества менеджера, амбиции, характер, его философия бизнеса и этические воззрения имеют б ольшее значение для формирования будущего организации, чем его компетенция. Бесплезно руководить, следуя только техническим навыкам и навыкам общения, делать вещи правильно, но вести людей в неправильном направлении. Менеджеру

необходимо видеть, что нужно сделать, чего добиться, поставить цель, а уже потом уметь заинтересовать людей и обеспечить выполнение поставленных задач.

Динамика происходящих изменений в деловой среде также требует от обучения менеджменту не столько повышения квалификации, сколько развития концептуальной способности понимать логику бизнеса, видеть и находить место организации в изменяющейся внешней среде, своевременно реализовывать возникающие возможности.

Существует несколько объяснений отсутствия внимания развитию намерений в программах обучения менеджменту. *Первое*, им нельзя научиться, они являются врожденными, следовательно, надо признать, что менеджерами рождаются, а не становятся. Тогда под сомнение попадает сама идея получения образования в области менеджмента. *Другое* объяснение, что эти качества формируются еще в раннем детстве и человек приходит с уже готовыми намерениями и ценностями, а для их изменения в программе обучения нет времени. *Третьим* объяснением можно считать то, что сам факт желанья учиться менеджменту свидетельствует о наличии соответствующих намерений.

Решить проблему формирования намерений и самостоятельности в действиях можно только в комплексе, развивая умения и навыки. Но, скорее всего, эту проблему надо рассматривать через призму ценностей, духа и культуры учебного заведения.

Резюме

Проанализировав деятельность менеджера можно выделить три характерные области, освоение которых в процессе обучения должно способствовать успешному выполнению работы менеджера и получению соответствующего вознаграждения.

К этим областям обучения можно отнести следующие. *Первое* — область **знаний**, самое очевидное, что содержится в учебных программах в виде изучаемых курсов и дисциплин. *Второе* — область **умений, навыков**, освоение которых зависит от методики обучения и практических действий со стороны слушателя. *Третье* — область **ценностей и намерений**, которая фактически не предоставлена ни в содержании программ, ни методикой обучения. Но, именно наличие собственных намерений и ценностей позволяет ставить цели, и играет значимую роль в обучении менеджменту.

В заключение хотелось бы отметить, что менеджер является ключевой фигурой в работе организации, а развитие кадров управления — важным условием успешного развития бизнеса. Особенности работы менеджера делают обучение традиционными методами неэффективным, а знания теорий управления еще не делают человека менеджером.

Обучение менеджменту связано с развитием не только профессиональных, но и личностных качеств, свойственных менеджеру, в том числе ценностей и намерений, которые позволяют ставить и добиваться правильных целей, не спрашивая: «Что дает бизнес-образование?».

Литература

1. *Адамчук В. В.* Организация и нормирование труда. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. 301 с.
2. *Бабаев Д. Б., Бабаев Б. Д.* Мотивация трудовой деятельности // Общие основы экономической системы капитализма. Методологические и теоритические проблемы. Иваново, 1992.
3. *Бовыкин В. И.* Новый менеджмент. М.: Экономика, 1997. 366 с.
4. *Бреддик У.* Менеджмент в организации. М.: Инфра-М, 1997. 344 с.
5. *Бычкова А. П.* Эффективность и мотивация труда. Томск: Изд-во Томск. ун-та, 1991. 181 с.
6. *Витковская Л. К., Пономарев И. П.* Диагностическое обследование работы преподавателя // Менеджмент. № 8. М.: «Ассоциация развития управления», 1998. С. 110–135.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Высш. шк., 1994. 224 с.
8. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. 528 с.
9. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995. 252 с.
10. *Гастев А. К.* Как надо работать. 2-изд. М.: Экономика, 1972. 478 с.
11. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. 332 с.
12. *Генкин Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. И.* Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. М.: Высш. шк., 1996. 383 с.
13. *Генкин Б. М.* Основы управления персоналом. М.: Высш. шк., 1996. 383 с.
14. *Грачев М. В.* Управление трудом. М.: Наука, 1990. 136 с.
15. *Даль В.* Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 1–4. М.: Рус. яз., 1982.
16. *Десслер Г.* Управление персоналом / Пер. с англ. М.: Изд-во «БИНОМ», 1997. 432 с.
17. *Джаношвили Е. Ш.* Мотивация и достижение приемлемых и стимулированных уровней эффективности. М., 1992.
18. *Джонс Дж. К.* Методы проектирования. 2-изд. / Пер. с англ. М.: Мир, 1986. 326 с.
19. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: «Питер», 2001, 720 с.
20. *Дизель П. М., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации / Пер. с англ. М.: «Фонд за экономическую грамотность», 1993. 272 с.
21. *Додонов Б. И.* Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. 1984. № 4.
22. *Забродин Ю. М., Сосновский В. А.* Мотивационно смысловые связи в структуре направленности человека // Вопросы психологии. 1989. № 6.
23. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 223 с.

24. *Зеленевский Я.* Организация трудовых коллективов / Пер. с польск. Под ред. Г. Э. Слезингера. М.: Прогресс, 1971. 311 с.
25. *Иванцевич Дж., Лобанов А. Л.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. 304 с.
26. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 512 с.
27. *Каверин С. Б.* Мотивация труда. М.: ИПРАН, 1998. 224 с.
28. *Керженцев П. М.* Принципы организации. М.: Экономика, 1968. 464 с.
29. *Козловский В. А., Маркина Г. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. СПб.: Специальная литература, 1998. 336 с.
30. *Корицкий Э. Б., Нинцьева Г. В., Шетов В. Х.* Научный менеджмент: российская история. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 384 с.
31. *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе / Пер. с польск. М.: Экономика, 1975. 271 с.
32. *Кравченко А. И.* Социология Макса Вебера: труд и экономика. М.: «На воробьевых», 1997. 208 с.
33. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
34. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме. М.: ЮНИТИ, 1997. 368 с.
35. *Кулер К.* Индивидуальные различия / Пер. с англ. Т. М. Матюриной. Под ред. Равич-Шербо. М.: Аспект-Пресс, 2000. 527 с.
36. *Кэмбелл Д.* Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Пер. с англ. Под ред. М. И. Бобновой. М.: Прогресс, 1980. 391 с.
37. *Львов А. К.* Организация умственного труда. М.: Гос. из-во, 1930. 242 с.
38. *Магомет-Эмиринов М. Ш.* Трансформация личности. М.: Психологическая ассоциация, 1998. 494 с.
39. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
40. Менеджмент / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 707 с.
41. *Мескон М. Х., Альберт М., Федури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
42. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией / Пер. с англ. Под ред. И. М. Верицагина. М.: Сов. радио, 1979. 144 с.
43. Мотивация сотрудников в их профессии. Переживание успеха как стимул в работе // ЦБНТИ Минбыта РСФСР / Пер. ст. из журн.: *Reiniger Waeschen*. 1990, № 3, р. 28–29.
44. *Наахим Хентце.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. М.: Международные отношения, 1997. 650 с.
45. Нагрузка, испытываемая человеком, труд и удовлетворение, получаемое от работы: в 2-х кн. / *Fraser T. M.* International Labor Office. Occupational Safety and Health Series, 1983, № 50, 75 p.
46. *Наумов А. И., Паффер Ш., Джонс Э.* Этическое отношение к работе: новые парадигмы // Менеджмент № 1. М.: Ассоциация развития управления, 1995. С. 41–59.
47. *Нозль Э.* Мессовые опросы. Введение в методику демоскопии / Пер. с нем. Под ред. Н. С. Мансурова. М.: «АВА-ЭКСТРА», 1993. 272 с.

48. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение // Поведение человека на рабочем месте / Пер. с англ. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 448 с.
49. *Обер-Крие Дж.* Управление предприятием / Пер. с англ. М.: Сирин, 1998. 256 с.
50. Оценка труда. Глава I. Некоторые общие положения. Главы 2–7: в 3-х кн. // ВЦП. — № Н-51719–138 с. / Пер. гл. из кн.: Job Evaluations. Geneva, 1986. Ch. 1–7, p. 1–104.
51. Оценка труда. Глава 8. Международные тенденции использования оценки содержания труда. Главы 9–11: в 3-х кн. / ВЦП. — № Н-51720–135 с. Пер. гл. из кн.: Job Evaluations. Geneva, 1986. Ch. 8–11. p. 105–205.
52. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. Калуга, 1999. 296 с.
53. *Рабардель П.* Люди и технологии (когнитивный подход к анализу современных инструментов). М.: ИПРАН, 1999. 264 с.
54. *Рофе А. И.* Научная организация труда. М.: Изд-во МИК, 1998. 320 с.
55. Рубежи менеджмента / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 304 с.
56. *Саганенко Г. И.* Надежность результатов социологического исследования. Л., 1983.
57. *Саганенко Г. И., Ядов В. А.* Мотивация труда: Проблемы и пути развития исследований // Сов. социология. Т. 2. М., 1982.
58. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. Белая церковь.: Институт праксеологии, 1993. 399 с.
59. *Сельченко К. В.* Психология человеческих проблем. Минск: Харвест, 1998. 448 с.
60. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. 528 с.
61. *Тейлор Ф.* Научная организация труда // Управление — это наука или искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.
62. *Тихонравов Ю. В.* Теория управления. М.: Вестник, 1997. 336 с.
63. Толковый словарь по управлению. М.: Изд-во Аланс, 1994. 252 с.
64. *Ушаков Д. Н.* Толковый словарь русского языка. Т. 3, 4. М., 1939.
65. *Файоль А.* Общее и промышленное управление // Управление это наука или искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.
66. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента. М.: ЗАО «Бизнес-школа „Интел-синтез“», 1997. 352 с.
67. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения // Управление — это наука или искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.
68. *Франкл В.* Человек в поисках смысла / Пер. с англ. М.: Процесс, 1990. 368 с.
69. *Фуллер Д.* Управляй или подчиняйся. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992. 287 с.
70. *Хаббард Л. Р.* Проблемы работы. СПб: Нью-Эра, 1994. 164 с.
71. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. 332 с.
72. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. Т. 1, 2 / Пер. с нем. М.: Педагогика, 1986. 392 с.

73. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М., 1996. 300 с.
74. *Эммерсон Г.* Двенадцать принципов производительности / Пер. с англ. М., 1997. 195 с.
75. *Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. М.: ИИД Филин, 1996. 280 с.
76. *Эпштейн С. И.* Индустриальная социология в США. М.: Политиздат, 1972. 232 с.
77. *Ядов В. А.* Отношение к труду: Концептуальная модель и ее реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3.
78. *Ядов В. А.* Социологическое исследование: методология, программа, методы. Изд-во Самарский университет, 1995. 329 с.
79. *Babbage C.* On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Charles Knight, 1982.
80. *Derlync D. E.* Conflict, Arousal and Curiosity. N. Y., 1960.
81. *Carroll S. and Tosi W.* Management by Objectives. N. Y.; Macmillan, 1973.
82. *Dionne E. D.* Motivating Workers with Incentives // National Safety News. 1980. № 1.
83. *Drucker P. F.* The Practice of Management. New York, Harper and Row, 1954.
84. *Fein M.* Motivation for Work. Handbook of Work Organization and Society, ed. Dubin R. Chicago, Rand Mc. Nally, 1976.
85. *Gordon E. E., Morgan R. R., Ponticell J. A.* Future Work: the revolution reshaping American business. London, Praeger, 1994. 265p.
86. *Grigaliunas B., Weiner Y.* "Has the Research Challenge to Motivations-hygiene Theory been conclusive?" An analysis of critical studies. Human Relations, 1974, p. 24, 839–871.
87. *Hackman J. R.* Work redesign. Addison-Wesley, 1980.
88. *Hackman J. R., Oldham G. R.* Motivation through the design of work. 1976. Vol. 16. Organizational Behavior and Human Performance.
89. *Handy C. B.* Understanding Organization. Oxford University Press, Inc., 1993 p.
90. *Hebb D. O.* Drives and the C. N. S. — Psychological Review, 1955. 62 p.
91. *Henderson R. L.* Compensation Management: rewarding performance second edition. Reston, 1979. 533 p.
92. *Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B.* The Motivation to Work. (2-nd ed.) New York, John Wiley, 1959.
93. *Herzberg F.* Work and Nature of Man. Cleveland: World, 1966.
94. *Herzberg F.* Work motivation, 1965.
95. *Jerry Newman and Frank Krzystofiak* "Quantified Job Analysis", A Paper presented at the Academy of Management Meeting, Orlando, Fl., August 15, 1977.
96. Job Evaluation. Geneva; Switzerland, 1986, p. 105–205.
97. Journal of Management Development, vol. 5, № 1, 1996, p. 63–75.
98. *Lawler E. E.* Motivation in Organizations. Monterey, Calif. New York, Simon and Schuster, 1973.
99. *Leonard N. H., Beauvais L. L., Scholl R. W.* Work Motivation: the incorporational of Self-Concept-Based Processes // Human Relations, vol. 52, № 8, 1999, p. 1–30.

100. *Magnusson D., Endler N. S.* Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology. Hilldale, N. J., 1977.
101. *McClelland D. C.* Assessing Human Motivation. N. Y., 1971.
102. *McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L.* The Achievement Motive. N. Y., 1953.
103. *Morgan R. B., Smith J. E.* Staffing the New Workplace. Milwaukee ASQC Quality Press, 1996, 577 p.
104. Motivation and Work Behavior. Ed. by Steers R. M., Porter L. W. 3-rd ed. — McGraw — Hill, 1975.
105. Motivation der Mitarbeiter un Beruf Erfolgserle Brisse Wirken als Ansporn / Reiniger Waescher 28–29, № 3, 1990.
106. *Oldham G. R., Cummings A.* Employee creativity: personal and contextual factors at work // Academy of Management Journal, 1996, vol. 39, № 3, p. 607–634.
107. *Oldham G. R., Hackman J. R.* Work Design in the Organizational Context. In Staw B. M. and Cummings L. L. (eds.) Research in Organizational Behavior, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980.
108. *Overton W. F., Reese H. W.* Models of Development: Methodological Implication. Life-Span Developmental Psychology: Methodological Issues, N. Y., 1973.
109. *Pinder, Chaig C.* Work motivation., Scott, Foresman and Company 1984, 365 p.
110. Perspectives on Behavior in Organization. Ed. by Hackman J. R., Porter L. W. 2-rd ed. — McGraw-Hill, 1983.
111. Readings in Organizational behavior and performance. Ed. by John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Marc J. Wallace. Goodyear Publishing Company Inc., 1977, 402 p.
112. Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. Dennis J. Adsit, Manuel London, Steven Crom and Dana Jones.
113. *Porter L. W., Lawler E. E.* Managerial Attitudes and Performance. Homewood.: IRWIN, 1968.
114. *Scot W. E.* Activation theory and task design. Organizational Behavior and Human Performance, 1966, 1, 3–30 p.
115. *Scott W. E. and Mitchell T. R.* Organizational Theory (3-rd ed.) Homewood IL: Irvin, 1976.
116. Stephen Wood High commitment management and payment systems. Stephen Wood. Journal of Management, 33:1 January, 1996, p. 53–77.
117. The Concise Oxford Russian Dictionary / Под. ред. Пола Фалла. М.: ИНФРА-М, 2000, 1007 с.
118. *Vroom V.* Work motivation. Jossey — Bass Inc. 1995, 350 p.
119. *Weiner B.* Theories of Motivation — Chicago, 1972.
120. *Wortman M. S.* Defining the Manager's Job. AMACOM, 1975, 434 p.
121. WWW.RAYTER.COM

Приложение 1

Логика и структура научного исследования

Цели и задачи исследования

Главной целью настоящего исследования является выявление причин и механизма возникновения мотивации работой, то есть изучение влияния факторов содержания работы на мотивацию работника.

Для достижения этой цели в ходе исследования поставлены следующие задачи.

1. Проанализировать влияние содержания работы на мотивацию работника.
2. Выявить и сгруппировать факторы содержания работы по восприятию работником содержания работы.
3. Разработать модель мотивации работой, отражающую взаимодействие работника и работы.
4. Проверить действенность, предложенной новой модели мотивации работой проведением «полевого» эксперимента.
5. Определить условия, способствующие возникновению мотивации работой.

Объект и предмет исследования

Объектом данного исследования является мотивация работника, как внутренняя движущая сила (мотивация работой), изучение которой ограничено следующими рамками: с одной стороны, проявление мотивации работника рассматривается в пределах организации, с другой стороны, исследование касается проявления мотивации работника при выполнении им своей работы. Таким образом, за рамками исследования осталась мотивация, которая проявляется в действиях работника вне организации, а так же в действиях, не относящихся к выполнению работы, в организации.

Предметом данного исследования является влияние факторов содержания работы на мотивацию работника. Характеристики работы и их восприятие работником исследуются на возможность быть источниками мотивации и вызывать мотивацию.

Метод исследования

Основной метод исследования — эмпирический, направлен на подтверждение или опровержение выдвинутых гипотез в практических условиях.

В качестве одного из методов исследования был использован научный метод, основанный на рассмотрении различных теоретических подходов и предложений, сравнении их между собой и выдвижении научных гипотез.

Второй метод изучения данного вопроса — моделирование, который заключается в построении гипотетической модели формирования мотивации работой, от восприятия работником характеристик содержания работы, до появления мотивации при выполнении работы.

Предложенная модель мотивации работой подвергалась критической проверке с использованием третьего метода исследования — «полевого», заключающегося в практической оценке предлагаемых схем и концепций для определения мотивации работой в различных деловых организациях.

Поскольку мотивация и восприятие содержания работы процессы субъективные, индивидуальные для каждого работника, то в качестве четвертого метода исследования было выбрано анкетирование работников на предмет восприятия факторов содержания работы, (как формы структурированности понятия *содержание* в аспекте *восприятия* работника). Анкетный опрос был направлен на выявление восприятия работником характеристик содержания работы — факторов.

Научная новизна

Настоящее исследование является первой работой в отечественной теории и практике управления, в которой рассматривается мотивация работой, не как результат простого воздействия работы на работника, а как их взаимодействие. Взаимодействие означает, что работник является не только объектом воздействия условий, которые и определяют его поведение, но и действующим субъектом, активно воздействующим на содержание, процесс и организацию работы и преследующим свои личные цели.

Новизна данной исследовательской работы заключается в следующем:

1. Сформулирована научная проблема формирования мотивации как внутренней движущей силы воздействием извне.
2. Выявлен и раскрыт источник возникновения мотивации работой, как результат взаимодействия работника и работы.
3. Введены понятия: активация работой, воздействие на работу и владение работой, отражающие соответствующие аспекты взаимодействия.
4. Построены модели, раскрывающие мотивационный характер взаимодействия работника и работы.
5. Выявлены и сгруппированы факторы содержания работы, отражающие взаимодействие работника и работы.
6. Предложены новые показатели мотивации работой и формулы для их вычисления.

7. Установлена зависимость показателей мотивации работой от условий работы и характеристик работника.

Апробация

Основные положения данного исследования и теорий, на которых построено доказательство, были проверены при проведении «пилотного» исследования мотивации работой преподавателей бизнесдисциплин¹⁾.

Разработанная автором и предложенная в данной монографии гипотетическая модель мотивации работой была исследована в семи деловых организациях, работающих в различных сферах бизнеса, разных по размеру и применяемой технологии, таких как «Мосфлоулайн», «Юниверс», «Комус», «Книга-Сервис», «Реолис», «Салют», «Реалпласт». Для каждой организации по результатам проведенного анкетирования, анализа и интерпретации полученных данных, был разработан мотивационный профиль содержания работы, отражающий взаимодействие работника и работы. Это позволило получить значение четырех показателей, отражающих аспекты мотивации работников работой, оценить возможности ее создания и повышения.

Выводы и рекомендации, сделанные по результатам проведенного исследования, были представлены в виде отчета руководителям исследуемых организаций и использовались для проведения организационных изменений.

Разработанная модель мотивации работой применяется в учебном процессе по предмету «Менеджмент» и «Организационное поведение», по теме «Проектирование работы».

Источники

Среди исследований, посвященных данной проблематике, следует отметить, в первую очередь, работы отечественных ученых О. С. Виханского, А. И. Наумова, Г. П. Щедровицкого, В. А. Ядова, которые составили методологическую основу диссертационной работы.

В нашей стране тема данного исследования в последние десятилетия практически не разрабатывалась. Одной из причин существующего положения является подмена понятия «работа» понятием «труд». Большинство исследований мотивации и стимулирования относились к труду и трудовой деятельности. Содержание работы и отношение к ней в свое время рассматривалось в работах российских авторов: А. К. Гастева, О. А. Ерманского, П. М. Керженцева, А. К. Львова, В. И. Бовыкина, Е. П. Ильина, С. Б. Каверина, А. И. Рофе, Б. И. Додонова, Ю. В. Тихонравова и др.

Кроме того, данная монография основывается на исследованиях по данной теме зарубежных авторов, таких как Herzberg F., Hackman J. R.,

¹⁾ *Витковская Л. К., Пономарев И. П.* Диагностическое обследование работы преподавателей // Менеджмент. № 8. М.: «АРУ», 1998. С. 110–135.

Oldham G. R., Scott W. E., Эммерсон Г., Тейлор Ф., Котарбинский Т., Vroom V., Lawler E. E., Drucker P. F., Хекхаузен Х., Синк Д. С. и др.

Логика исследования

Данное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении раскрывается актуальность темы, формулируются цели и задачи, определяется объект, предмет и метод исследования.

В первой главе рассматриваются основные понятия, такие как работа и мотивация, проводится их комплексный анализ и показана взаимосвязь между ними.

Во второй главе рассматриваются основные теоретические концепции мотивации работой. Теория вопроса мотивации работой рассматривается с трех позиций. *Во-первых*, анализируется развитие и возможности теорий мотивации работой. *Во-вторых*, исследуется взаимодействие работника и работы, как источник мотивации. *В-третьих*, рассматриваются характеристики содержания работы и механизм их влияния на мотивацию работника. На основании проведенного анализа формулируются основные гипотезы.

Третья глава посвящена описанию проведенного эксперимента, направленного на выявление взаимосвязей и представление результатов «полевого» исследования, для доказательства выдвинутых ранее гипотез. В ее *первой части* дается описание, характеристика и методология проведенного исследования. *Во второй части* проводится анализ полученных данных и доказательство выдвинутых гипотез. Анализ полученных результатов исследования завершается их верификацией и выводами.

Приложение 2

Требования к факторам содержания работы

Качество измерения показателей мотивации зависит от *критериев* формирования факторов, исходя из этого, факторы содержания работы должны отвечать следующим требованиям¹⁾:

1. *Пригодность*. Действительно ли факторы содержания работы отражают или определяют то, для чего они предназначены? Отражают ли они то, что мы хотим измерить?
2. *Правильность и точность*. Способны ли факторы правильно и точно определить характер возникновения данного показателя мотивации?
3. *Полнота*. Могут ли факторы полностью отразить все аспекты работы, поддающиеся измерению, которые влияют на мотивацию?
4. *Взаимоисключающий характер*. Не должно существовать избыточных и пересекающихся факторов, т. е. один «хороший» фактор для каждого свойства.
5. *Надежность*. Факторы содержания работы и процесс их измерения должен обеспечивать обоснованные результаты. Ошибки должны быть минимизированы.
6. *Понятность*. Факторы должны быть проще и понятней, и при этом заключать в себе нужный смысл. На этот критерий значительно влияет способность человека к восприятию. Некоторые работники более сведущи и квалифицированы, чем другие.
7. *Квантифицируемость*. Для того, чтобы факторы содержали больше информации, а мы лучше понимали характер явления, они должны иметь количественное выражение.
8. *Контролируемость*. Факторы содержания работы должны характеризовать явления или взаимосвязи, которые поддаются изменениям и контролю с нашей стороны.
9. *Эффективность*. Факторы должны быть практически используемыми, поскольку трудность их практического использования не оправдывает их разработку.

¹⁾ Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1989. 528 с. 94–95 с.

Приложение 3

Анкета и требования к вопросам

3.1. Анкета

Эта анкета предназначена для исследования влияния содержания работы на мотивирование человека. Анкета помогает определить как работа может быть спроектирована наилучшим образом, путем получения информации о том как люди реагируют на разные характеристики своей работы. На следующих страницах вы найдете несколько разных видов вопросов о своей работе. Инструкции даны в начале каждого раздела. На заполнение анкеты не должно уйти более 20 минут. Пожалуйста, заполняйте ее быстро. Вопросы предназначены для исследования вашего восприятия работы и вашей реакции на нее. Ваши индивидуальные ответы будут полностью конфиденциальны. Пожалуйста, отвечайте на каждый вопрос правдиво и откровенно.

Большое спасибо за ваше сотрудничество

Первая часть анкеты просит вас описать вашу работу как можно объективнее. Пожалуйста, не используйте этот раздел анкеты, чтобы показать как вы любите или не любите вашу работу. Вопросы об этом будут позже. Постарайтесь дать точный и объективный ответ.

Пример вопроса:

А. Как много Вы работаете с механическим оборудованием?

1	2	3	4	5	6	7
Очень мало, почти не нужно работать с механическим оборудованием			Умеренно		Очень много, работа требует почти постоянного контакта с механическим оборудованием	

Нужно обвести кружочком цифру соответствующую наиболее точному описанию вашей работы:

Если, например, ваша работа требует контакта с механическим оборудованием значительную часть вашего времени, но также и немного бумажной работы, вы можете обвести цифру **6**, как показано в вышеуказанном примере.

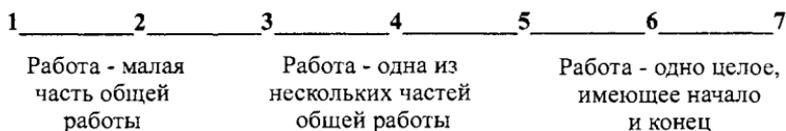
Если вы не понимаете инструкцию, попросите, пожалуйста, помощи.

1. *Содержание работы*

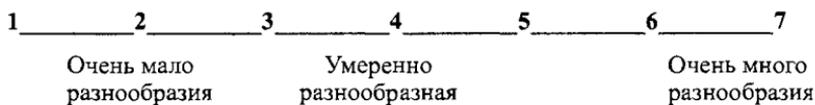
1. Какова степень **самостоятельности** Вашей работы, т. е. в какой степени Вы сами решаете что, как, где и с кем делать выполняя свою работу?



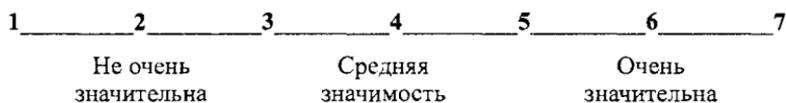
2. Насколько **«цельна»** Ваша работа, т. е. является ли она малой частью более общей работы, которая начинается или заканчивается кем-то другим?



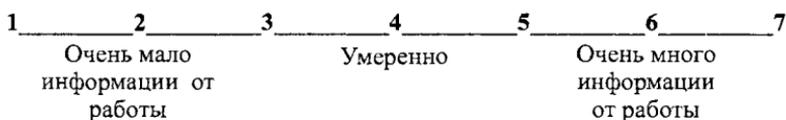
3. Насколько **разнообразна** Ваша работа, т. е. в какой степени работа требует от Вас разнообразных знаний и умений для выполнения различных операций и задач?



4. Насколько **значительна** и **важна** Ваша работа в целом, т. е. влияют ли результаты Вашей работы на жизнь или благосостояние других людей?



5. Насколько **сама работа** обеспечивает вас информацией о том, как успешно Вы ее выполняете, независимо от информации, получаемой от коллег или руководителя?



6. Какова **степень новизны** Вашей работы, т. е. появление новых и обновление старых ситуаций, проблем, задач в Вашей работе?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Совсем мало
нового

Умеренная
новизна

Очень много
нового

7. Какова **неопределенность** Вашей работы, т. е. доступность необходимой информации, ясность что, как, где и с кем делать?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Высокая
определенность

Умеренная
неопределенность

Высокая
неопределенность

8. Степень **конфликтности** Вашей работы, т. е. насколько ваша работа связана с попаданием в конфликтные ситуации по вопросам ее выполнения?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Слабые конфликты,
низкая
вовлеченность

Умеренная
конфликтность

Сильные конфликты,
высокая вовлеченность

9. Насколько **сложна** Ваша работа, т. е. насколько глубокие знания и умения необходимы для выполнения Вашей работы?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Очень простая, не
требующая длительной
подготовки

Умеренная
сложность

Очень сложная
требующая длительной
подготовки

10. Какова степень **неожиданности** в Вашей работе т. е. внезапность возникновения событий, ситуаций и проблем, требующих своего разрешения?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Прогнозируемость
появления
событий и проблем

Умеренная
неожиданность

Высокая неожиданность
появления событий
и проблем

11. **Приемлемость цели** в Вашей работе, т. е. насколько цели в работе соответствуют Вашим личным целям и воспринимаются как свои собственные?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Воспринимаются как
организационные

Частично
соответствуют
личным целям

Воспринимаются как
свои собственные

12. **Улучшение самого процесса работы**, т. е. насколько Вы, выполняя свою работу, пытаетесь улучшить сам процесс ее выполнения?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Не пытаюсь
улучшить процесс
выполнения работы

Иногда я вношу
изменения в
выполнение работы

Всегда стараюсь
улучнить процесс
выполнения работы

13. **Обучение в процессе работы**, насколько выполнение самой работы дает Вам новые знания, навыки и умения, а также обогащает Ваш личный опыт?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Выполняя работу,
я не получаю знания
и не приобретаю
новый опыт

Иногда работа
способствует
получению новых
знаний и опыта

Выполняя работу,
я приобретаю новые
знания и обогащаю
свой опыт

14. **Получение удовлетворения от работы**, т. е. в какой степени высокие результаты Вашей работы приводят к чувству удовлетворения работой?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Результаты работы не
отражаются на чувстве
удовлетворения
работой

Результаты работы
умеренно влияют на
чувство удовлетворения

Высокие результаты
приводят к чувству
удовлетворения работой

15. **Достижение цели и побуждение к действию**, т. е. насколько достижение цели в работе приводит к постановке новой цели и необходимости в новых действиях?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Выполненная работа
не связана с новыми
целями и действиями

Выполненная работа
является частью более
общей цели в работе

Выполненная работа
приводит к новым
целям и действиям

16. Насколько Вы **контролируете и владеете началом** своей работы, т. е. знаете и можете адекватно воздействовать на появление и начинание работы?

1	2	3	4	5	6	7
Не контролирую и не могу повлиять на начало работы			Частичное влияние на начало работы		Контролирую и воздействую на начало работы	

17. Насколько Вы **контролируете процесс выполнения** своей работы, т. е. знаете и можете производить необходимые изменения в процессе работы?

1	2	3	4	5	6	7
Не могу адекватно реагировать на происходящее			Информирован и могу вмешиваться в процесс		Контролирую и активно воздействую на процесс	

18. Насколько Вы **контролируете и способны завершить** свою работу, т. е. знаете и можете влиять на завершение и доведение работы до результата?

1	2	3	4	5	6	7
Не контролирую и не могу повлиять на завершение работы			Частичный контроль над завершением работы		Контролирую и могу довести работу до конца	

19. **Проблемы и препятствия** возникающие в работе, которые Вам приходится преодолевать непосредственно выполняя свою работу?

1	2	3	4	5	6	7
При выполнении работы возникают небольшие проблемы			Умеренные проблемы		В работе приходится преодолевать большие проблемы	

20. Насколько Вам **легко выполнять** Вашу работу, т. е. количество усилий затрачиваемое Вами на непосредственное выполнение работы?

1	2	3	4	5	6	7
Работа трудная, приходится принуждать себя			Умеренная легкость выполняемой работы		Выполняю работу легко, с удовольствием	

2. Условия работы

Насколько Вы удовлетворены следующими аспектами вашей работы?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Очень Недоволен Немного Нейтрален Немного Доволен Очень
недоволен недоволен доволен доволен доволен

(проставьте Вашу оценку над чертой)

1. Насколько Вы удовлетворены условиями, в которых выполняете свою работу?(—)
2. Насколько Вы удовлетворены уровнем зарплаты, которую вы получаете?(—)
3. Насколько Вы довольны правилами и нормами, действующими в организации?(—)
4. Насколько Вы довольны стилем руководства непосредственного начальника?(—)
5. Насколько Вы удовлетворены отношениями в коллективе, где Вы работаете?(—)
6. Насколько Вы довольны оборудованием, на котором Вы работаете?(—)

3. Выбор работы

Люди различаются по видам работы, к которым они имеют склонность.

Для каждого вопроса кратко описаны два варианта работы. Нужно отметить, какую работу вы предпочли бы — если бы у вас был выбор между ними.

Отвечая на каждый вопрос предположите, что все остальное в работах то же самое. Обратите внимание только на указываемые характеристики.

Пример вопроса:

Работа А. Работа с механическим оборудованием большую часть дня			Работа Б. Работа с людьми большую часть дня	
1	2	3	4	5
Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А	Нейтрально	Скорее выбираю Б	Полностью предпочитаю Б

Если вы хотите работать с людьми и с оборудованием в равной степени обведите в кружок 3, как указано в примере.

1)	Работа А. Работа, где хорошо платят.	Работа Б. Работа, где есть возможность для творчества и инициативы
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б
2)	Работа А. Работа, где вам часто предлагают принять важные решения.	Работа Б. Работа с большим коллективом приятных людей.
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б
3)	Работа А. Работа, где большая самостоятельность дана тем, кто лучше выполняет свою работу.	Работа Б. Работа, где большая самостоятельность дана лояльным работникам.
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б
4)	Работа А. Работа, где у вас есть реальный шанс развить навыки и продвинуться в организации.	Работа Б. Работа, дающая много свободного времени и дополнительные льготы.
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б
5)	Работа А. Работа в очень хорошей команде.	Работа Б. Работа, позволяющая использовать навыки и способности в полной мере.
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б
6)	Работа А. Работа бросающая вам вызов в конкурентной среде.	Работа Б. Работа, требующая тесного взаимодействия с другими сотрудниками.
	1 _____ 2 _____ 3 _____	4 _____ 5 _____
	Полностью предпочитаю А	Скорее выбираю А
	Нейтрально	Скорее выбираю Б
		Полностью предпочитаю Б

4. Общие сведения.

1. Пол Мужской Женский

2. Возраст

 менее 25 25–40 40–55 55 и более

3. Образование

<input type="checkbox"/> Среднее	<input type="checkbox"/> Школа	<input type="checkbox"/> СПТУ
<input type="checkbox"/> Техническое	<input type="checkbox"/> Колледж	<input type="checkbox"/> Техникум
<input type="checkbox"/> Высшее	<input type="checkbox"/> Гуманитарное	<input type="checkbox"/> Техническое

Наличие образования в области бизнеса _____

Наличие ученой степени _____

4. Название занимаемой должности _____

5. Стаж работы на данном предприятии

 до 0,5 лет 0,5–2 года 2–5 лет 5–10 лет свыше 10 лет

6. Время работы в данной должности

 до 0,5 лет 0,5–2 года 2–5 лет 5–10 лет свыше 10 лет

5. Ваше отношение к работе:

1. Что Вам больше всего нравится в работе:

1 _____ 2 _____ 3 _____

Не может быть
легкой и приносить
удовольствиеМожет быть
интересной
и приятнойВсегда является
возможностью
испытать себя

2. Работа по своему содержанию:

1 _____ 2 _____ 3 _____

Возможность
заработать деньги
на жизньВозможность
провести время
в коллективе
людейВозможность
реализовать свои
идеи и
потребности

3. Если бы Вы имели возможность не работать, Вы:

1 _____ 2 _____ 3 _____

Продолжали
работать на своей
работеНашли более
интересную для
себя работуПерестали
работать
и не работали

3.2 Требования к вопросам анкеты*

1. Понимание вопроса — правильная интерпретация, однозначность, отсутствие подсказок «правильного» ответа.
2. Конкретность и точность — ориентация на эрудицию опрашиваемых, чем конкретнее формулировка, тем подробнее и точнее ответ.
3. Языковые способности — анкета не должна требовать большого красноречия для ответа на поставленный вопрос.
4. Достаточная наблюдательность — обстоятельства, о которых спрашивают должны быть в сфере внимания и восприятия.
5. Четкие воспоминания — вопросы не должны предъявлять высоких требований к памяти опрашиваемых, что снижает надежность ответов.
6. Отсутствие утомления при ответах — сложные вопросы могут утомить, вызвать усталость, что снизит способность и готовность отвечать на вопросы.
7. Вежливость и возможность угодить — вопросы не должны давать возможности или вызывать желание угодить ответом заинтересованному лицу.
8. Недоверие и опасение — ответы на вопросы не должны влиять на опрашиваемого, вызывать опасения социального или экономического характера.
9. Престиж — соображения престижа и желание принадлежать социальной группе не должны оказывать влияние на ответы.
10. Личный характер вопросов — вопросы не должны затрагивать моменты личного характера, что вызывает нежелание отвечать постороннему.
11. Мудрствование и самообман — вопросы не должны вызывать желание ответить противоречиво, неразумно или идеализированно по отношению к себе.
12. Неосознаваемые обстоятельства, поведение, установки — вопросы должны затрагивать осознанные явления, чтобы можно было получить осознанный ответ.

Проверка правильности формулирования вопросов анкеты

Возможные источники снижения валидности анкеты заключаются в формулировках вопросов. Для оценки правильности формулирования вопросов анкеты необходимо оценить сами вопросы, в соответствии с указанными выше требованиями.

1. Трудно понять смысл вопроса? Нет, есть пояснения в начале каждого раздела и пример ответа на вопрос.

* Нозль Э. Массовые опросы / Пер. с нем. Под ред. Н. С. Мансурова. М.: «АВА-Экстра», 1993. С. 55–56.

2. Вопрос слишком абстрактен? Возможно, но есть конкретные варианты возможных ответов.
3. Требуется большое красноречие для ответов? Нет, для ответа достаточно отметить цифру.
4. Необходима значительная наблюдательность? Нет, вопросы касаются восприятия характеристик содержания работы, интересует сам факт восприятия той или иной характеристики работы.
5. Предъявляются высокие требования к памяти? Нет, вопросы касаются выполняемой работы и опрашиваются работники в самой организации.
6. Опасность переутомления из-за большого объема вопросов? Нет, вопросы (всего 41 вопрос) построены в порядке убывания сложности.
7. Может ли возникнуть желание угодить кому-нибудь своим ответом? Нет, вопросы не затрагивают других людей или их интересов.
8. Повлияют ли на ответ опасения, страх, недоверие? Нет, для этого приводится описание назначения анкеты и применимости полученных данных.
9. Играть ли роль соображения престижа? Нет, вопросник не делит опрашиваемых на социальные группы, есть работа и ее восприятие.
10. Носят ли вопросы сугубо личный характер? Нет, вопросы касаются работы в организации.
11. Есть ли вероятность конфликта с идеализированным представлением? Нет, вопросы касаются восприятия факторов работы, а не самого работника.
12. Касаются ли вопросы неосознаваемых обстоятельств? Возможно, содержание работы осознается разными работниками по разным факторам.

Приложение 4

Общие сведения о респондентах

Профиль работников принявших участие в исследовании (всего 224 чел.).



Демографические характеристики работников, участвующих в исследовании:

1. Пол:

Большая половина — 53 % из числа опрошенных работников, в ходе исследования, составили работники мужского пола (119 чел.) и соответственно — 47 % женского пола (105 чел.).

2. Возраст:

Все опрошенные работники были поделены на четыре характерные по отношению к взаимодействию с работой, возрастные категории:

- до 25 лет — работники, входящие в организацию и не имеющие сложившегося отношения к работе, составили 14 % (32 чел.);
- от 25 до 40 лет — наибольшая возрастная категория 46 % (102 чел.), это работники, делающие карьеру, у которых преобладает направленность на рост в организации;
- от 40 до 55 лет — работники, достигшие определенного профессионального и социального уровня 36 % (81 чел.), для этой группы характерна направленность на условия работы;
- свыше 55 лет — самая немногочисленная возрастная группа 4 % (8 чел.).

3. Вид образования:

Что касается направленности образования работников — гуманитарное или техническое, то как и ожидалось, работников с техническим образованием 55 % — (123 чел.), т. е. больше, чем работников гуманитариев — 34 % (76 чел.). Доля работников, имеющих техническое и гуманитарное образование составила 11 % (25 чел.).

4. Занимаемая должность и характер работы.

Работники исследуемых организаций делились на три группы: менеджеров; специалистов и исполнителей, в зависимости от занимаемой должности и принципиального характера работы. Первая группа — 31 %, составили работники, выполняющие руководящую работу (70 чел.), в эту группу вошли руководители организации, начальники отделов, функциональных подразделений, а так же руководители проектов. Вторая группа работников 32 %, группа специалистов (71 чел.). Эту группу составили работники, обладающие специальными знаниями, разрабатывающие альтернативные решения и обеспечивающие работу технологических процессов. Третья группа — 37 % (83 чел.) состоит из исполнителей, т. е. работников, выполняющих оперативную и вспомогательную работу, эксплуатацию оборудования, работу с клиентами и различные поручения.

5. Стаж работы в должности и время работы в организации

Стаж работы в должности показывает, насколько долго работники занимают свою должность. 25 % работников современных деловых организаций проработали в своей должности менее 6 мес., 40 % работников находятся в должности от 6 месяцев до 2 лет и 20 % от 2 до 5 лет. По 7 % приходится на работников от 5 до 10 лет и свыше 10 лет.

Доля работников, находящихся на этапе вхождения в деловую организацию (до 6 месяцев), составила 27 %, а 63 % работников не проработали в организации и двух лет. Количество работников, работающих в организации больше 5 лет, составило меньше 20 %.

Стаж работы в должности и в организации показывает динамизм рабочей силы при вхождении и продвижении в организации. Возраст пяти из семи обследуемых организаций составил не более пяти лет, другие две за последние пять лет прошли через изменение формы собственности и реорганизацию.

Приложение 5

Определение средних показателей мотивации

Общие результаты исследования влияния содержания работы на мотивацию работника показали, что работники современных деловых организаций слабо мотивированы работой.

Можно отметить низкое значение показателей мотивационного потенциала в сравнении с рекомендованным Дж. Р. Хакманом и Г. Р. Олдхемом в таблицах норм значением этого показателя — 150 баллов.

Таблица П5.1

Значение средних значений МПБ

	Значение средних показателей					
	данное исследование			таблица норм по Р. Хакману		
	Менеджер	Специалист	Рабочий	Менеджер	Специалист	Средние
Разнообразие	5,0	4,4	4,4	5,6	5,4	4,7
Законченность	5,0	4,4	4,5	4,7	5,1	4,7
Важность	5,6	4,9	4,7	5,8	5,6	5,5
Автономность	5,5	5,0	4,4	5,4	5,4	4,9
Обратная связь	5,4	5,0	4,8	5,2	5,1	4,9
МПБ	149	109	105	156	154	128

Значения показателей мотивации раскрывают мотивацию работника работой

Умеренный мотивационный потенциальный балл работы — 120, показывает, что работник проявляет недостаточный интерес к содержанию работы и имеет низкую мотивацию работой. Значение этого показателя можно также объяснить проектированием работы в организациях с высоким уровнем специализации и отсутствием видимого и измеримого результата.

- Показатель **автономности** в работе (4.6) показывает недостаточную самостоятельность в работе, работнику недостает ощущения личной ответственности за результат.
- Что касается **целостности** работы (4.6), то это значение указывает на специализацию работ, отсутствие видимого конечного результата и места в нем конкретной работы.
- Степень **разнообразия** работы (5.0) свидетельствует об использовании работником своих знаний и навыков в своей работе, но работа могла бы быть более разнообразной.
- Ощущение **важности** своей работы (4.9) находится на близком к желаемому уровню, но работник недостаточно ясно понимает влияние его работы на других людей.
- Обратная связь о **результатах** от своей работы (5.0) имеет не очень высокое значение, работник может оценить получаемый результат, но качество информации можно улучшить.

Низкий **уровень активации работой** (71) показывает, что работа в деловых организациях по своему содержанию достаточно простая, структурированная, с ясными целями, не требует инициативы со стороны работника. Работники, в свою очередь, не привыкли к тому, что работа заставляет их действовать, принимать решения.

- Уровень **новизны** в работе (4.2) говорит о том, что содержание работы периодически обновляется и вызывает необходимость адаптироваться к изменениям.
- Степень **неопределенности** в работе (3.3) — больше характеризует работу, как регламентированную, где работнику редко приходится разрешать неопределенность.
- Уровень **конфликтности** в работе (3.6) показывает, что роль работника по выполнению работы выполняется без противоречий и сомнений в правильности выполнения.
- Восприятие **сложности** работы (4.3) свидетельствует о том, что работа достаточна сложна, требует подготовки и внимания со стороны работника.
- Уровень **неожиданности** в работе (4.4) характеризует работу, как поддающуюся планированию и прогнозированию возникающих проблем.

Умеренный **показатель воздействия на работу** (115) является свидетельством того, что работа в современных организациях и ее содержание по своей природе неподвластна влиянию со стороны работника. Отсутствуют существенные изменения в содержании работы и слабое развитие умений работника в процессе выполнения работы. Можно отметить преобладание чисто функционального подхода — есть работа и ее необходимо выполнить.

- Степень **приемлемости** цели (4.1) показывает, что цели в работе частично соответствуют личным целям работника и не удовлетворяют всех потребностей.
- Показатель **улучшения процесса** работы (5.3) характеризует возможность работника влиять на процесс выполнения работы и ее содержание.
- Показатель **научения** в процессе выполнения работы (5.1) свидетельствует о интересе работника к работе и развитию работника в процессе ее выполнения.
- Степень **удовлетворения** от результатов работы (5.5) показывает вовлеченность работника в работу, проявление интереса к работе, наличие положительной реакции на результат.
- Постановка **новых целей** после достижения результатов (4.2) характеризует работу как часть общей работы, но работа не является средством достижения чего-то большего.

Низкая **степень владения работой** (101) говорит о недостаточном умении выполнять работу качественно, в срок и с минимумом усилий, получать в работе намеченный результат. При вхождении человека в организацию, не учат правилам, приемам, способам выполнения работы, преодолению возникающих в работе препятствий и проблем.

- Степень **владения началом** работы (4.3) находится на низком уровне, что свидетельствует о слабом внимании работников к подготовительному этапу работы.
- Показатель **владения выполнением** работы (5.1) показывает способность работника выполнять свою работу и обеспечивать процесс ее выполнения.
- Степень доведения работы **до результата** (5.7) показывает, что работники, в большинстве своем, доводят работу до результата.
- Показатель **решаемых** в работе проблем (4.1) характеризует работников, как способных справляться с умеренными проблемами в своей работе.
- Степень **легкости** выполнения работы (4.8) показывает, что процесс выполнения работы для работника достаточно легкий, не вызывает больших затруднений.

Таким образом, можно представить целостную картину взаимодействия работника и работы: среднестатистический работник современной деловой организации недостаточно высоко воспринимает мотивационный потенциал своей работы. Работа, в свою очередь, не требует от работника проявления большой активности и инициативы. Ситуация дополняется незначительными изменениями в содержании работы со стороны работника, слабой приспособляемостью к работе и низким владением работой, способностью обеспечить получение результата.

Приложение 6

Значение показателей отражающих условия

Для получения полного представления о мотивации работой, необходимо отметить значение показателей раскрывающих удовлетворенность работника условиями на работе, потребность роста, уровень образования и его отношение к работе.

Удовлетворенность условиями работы (110) находится на умеренном уровне, говорит о наличии в условиях работы источников неудовлетворенности, которые могут оказывать негативное воздействие на восприятие содержания работы. В то же время, часть работников имеет подходящие условия для проявления интереса к содержанию работы.

- **Удовлетворенность непосредственными условиями работы** — 4.6 показывает нейтральное отношение к условиям работы. Отсутствие неудовлетворенности свидетельствует, что условия работы не препятствуют возникновению мотивации от работы.
- **Удовлетворенность уровнем зарплаты** — 3.9 оказалась на самом низком уровне. Уровень зарплаты является существенным источником неудовлетворенности работников и может препятствовать восприятию содержания работы.
- **Удовлетворенность правилами и нормами в организации** — 4.3 свидетельствует о наличии небольшой неудовлетворенности правилами и нормами, что не способствует восприятию факторов работы и мотивации работой.
- **Удовлетворенность стилем руководства** — 5.0 оказалась на приемлемом уровне. Отношения с руководителем не создают препятствий мотивации содержанием работы.
- **Удовлетворенность отношениями между людьми** в организации — 5.4 оказалась на самом высоком уровне из условий выполнения работы. Удовлетворенность отношениями с коллегами создает условия для возникновения мотивации работой.
- **Удовлетворенность состоянием и возможностями оборудования** — 4.3 показывает, что оборудование вносит в работу некоторую неудовлетворенность, которая не способствует восприятию содержания работы.

Потребность роста работников (93) недостаточна и несформирована. Низкое значение показывает, что у большинства работников актуальным остается удовлетворение потребностей существования и социальных

потребностей. Возможно также существует организационная причина в отсутствии механизмов реализации и удовлетворения потребности роста работника непосредственно в процессе работы, что препятствует развитию этой потребности.

- Работники предпочли работу, где **хорошо платят**, возможности проявить творчество и инициативу — 2,8. Работа по прежнему рассматривается как источник заработка. Творчество и инициатива в работе не дает возможности улучшить процесс ее выполнения, а если и позволяет получить лучший результат, то работник не имеет поддержки со стороны руководства организации и это не отражается на зарплате.

- Работники отказались от принятия важных решений в пользу работы в большом коллективе **приятных людей** — 3,2. Работа в коллективе приятных людей позволяет удовлетворить потребность связи, что для среднего работника более актуально, чем принимать важные решения, тем самым используя возможность для роста. Это свидетельствует, что работники не достаточно удовлетворяют потребность связи в работе.

- Работники предпочли **лучше выполнять** работу, чем проявлять лояльность для получения большей самостоятельности — 2,0. Лучшее выполнение работы, в представлении большинства работников, обеспечит достижение собственных целей и более предпочтительно, чем проявлять лояльность организации. Это можно объяснить скорее некоторым недоверием руководству организации и различием в интересах, чем стремлением к большей самостоятельности.

- Работники предпочли шанс **развить навыки и продвинуться** в организации, чем иметь больше свободного времени и льгот в работе — 2,2. Желание развития навыков и карьерного роста свидетельствует о потребности роста работников, а наличие свободного времени и льгот в работе менее актуально для работника и не способствует достижению его целей.

- Работники предпочли работу в очень **хорошей команде**, работе, позволяющей использовать навыки и способности в полной мере, — 2,9. Работник не видит в реализации своих знаний и умений возможность для удовлетворения своих потребностей, а работа в очень хорошей команде кажется для него более привлекательной возможностью удовлетворить потребность связи.

- Работники отказались от вызова в конкурентной среде, а предпочли **тесное взаимодействие** с другими сотрудниками — 3,4. Конкурентная среда, по мнению работника, создает больше препятствий для достижения целей, чем возможностей, поэтому работник предпочитает больше взаимодействовать с другими работниками.

Уровень образования Подавляющее большинство 68 % работников (152 чел.) современных деловых организаций имеют высшее образование, из них 16 % (36 чел.) работников имеют образование в сфере бизнеса — экономики или управления, и 6 % (13 чел.) работников имеют ученую степень. Работники, которые закончили техникумы или специальные

учебные заведения, не дающие высшего образования, составили группу 22 % (50 чел.), и только 10 % из опрошенных работников (22 чел.) имеют среднее образование.

Отношение к работе - (88), показало, что работники относятся к работе, как к чему-то вынужденному, тяжелому, отчего при возможности лучше отказаться, найти себе другое занятие. Такое отношение к работе, как правило, основано на воспитании и личном опыте. Одна из задач управления организации — сформировать положительное отношение к работе и «вырастить» людей, создающих необходимый потребителям продукт.

- Общее восприятие работы разделилось на два полярных мнения: работа, как средство реализовать свои идеи и возможности — 76 чел. и работа, как средство заработать деньги на жизнь — 89 чел. Возможность провести время в коллективе людей отметило — 57 чел. В итоге, общее восприятие работы — 1,9 баллов, с небольшим перевесом, но работа для работника современной деловой организации, согласно ответу большинства — это, прежде всего деньги.
- В восприятии работы, как процесса, в отличии от полярного ответа на первый вопрос было большее единство взглядов. Большинство 68 % работников — 152 чел. отметило, что работа может быть интересной и приятной. Обязательное наличие трудностей и неудовлетворенности в работе отметило лишь 9 % работников — 20 чел., а работа, как вызов, испытание отметили 23 % работников — 50 чел.
- Идентифицируют себя с конкретной работой выполняемой в организации 42 % работников — 94 чел., проявляют формальный интерес к содержанию своей работы и при возможности нашли бы более интересную работу 50 % работников — 111 чел. Не видят в работе ничего положительного, лишь малая часть 8 % работников — 18 чел.

Общий вывод, касающийся самих работников и условий работы, следующий: средний работник испытывает некоторое неудовлетворение условиями работы в деловой организации и не ощущает себя источником создаваемого продукта и существования организации; работник воспринимает работу как средство удовлетворить свои потребности существования и общения, из-за сформированного отношения к ней, хотя уровень образования является достаточным для изменения ситуаций.

Работа в современных организациях имеет умеренный мотивационный потенциал (120) и требует внесения изменения в содержание, для создания мотивации работой. Уровень активации работой (71) оказался на среднем уровне, показывая, что работа имеет достаточно определенный характер и не требует от работника сверхусилий, инициативы или значительного личного вклада в результат работы. Умеренный показатель воздействия работника на содержание работы (115) показывает, что работник недостаточно воздействует на работу и ее содержание, или сама работа в организациях жестко регламентирована. Степень владения

работой (101) достаточно низкая, показывает, что работнику не хватает умения выполнять работу, не хватает уверенности в получении результата.

Низкие и умеренные значения показателей мотивации работой можно объяснить условиями, в которых выполняется работа, а так же характеристиками работников. Наличие источников неудовлетворенности работника условиями работы (110) может объяснить слабое внимание и интерес к содержанию работы. Низкое значение потребности роста (93) показывает, что она не сформирована или не актуализирована в работе, что говорит об отсутствии механизмов ее реализации в работе и может являться причиной слабой мотивации работника. Уровень образования работников — 2/3 с высшим образованием, достаточно высокий для создания мотивации работой. Отношение к работе (81) показывает, что работа — это прежде всего вынужденное занятие для зарабатывания денег, но некоторые имеются работники, которые считают, что ее можно сделать интересной, хотя большая часть опрошенных при возможности поменяла бы работу.

Приложение 7

Зависимость показателей мотивации от условий

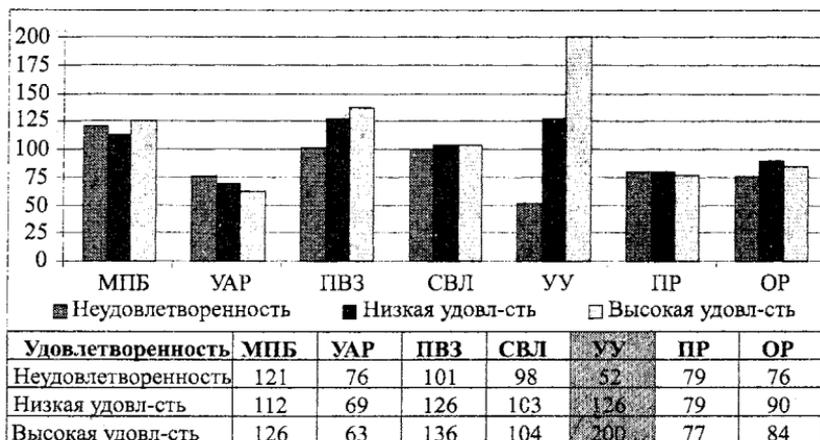


Рис. П7.1. Зависимость показателей мотивации от удовлетворенности условиями работы

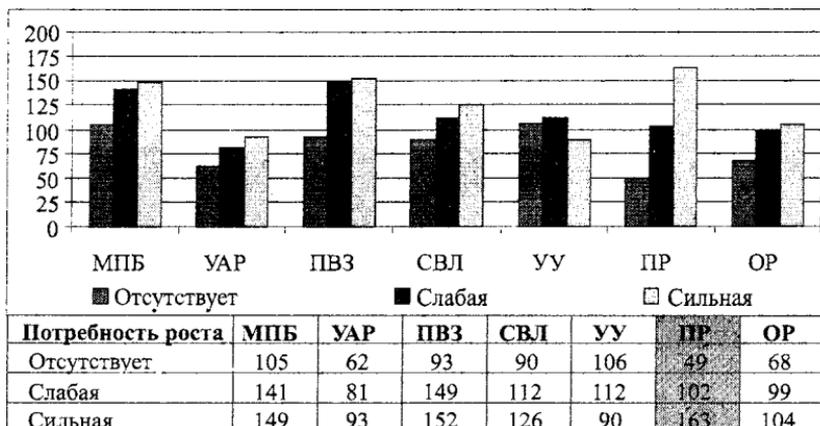


Рис. П7.2. Зависимость показателей мотивации от потребности роста работника

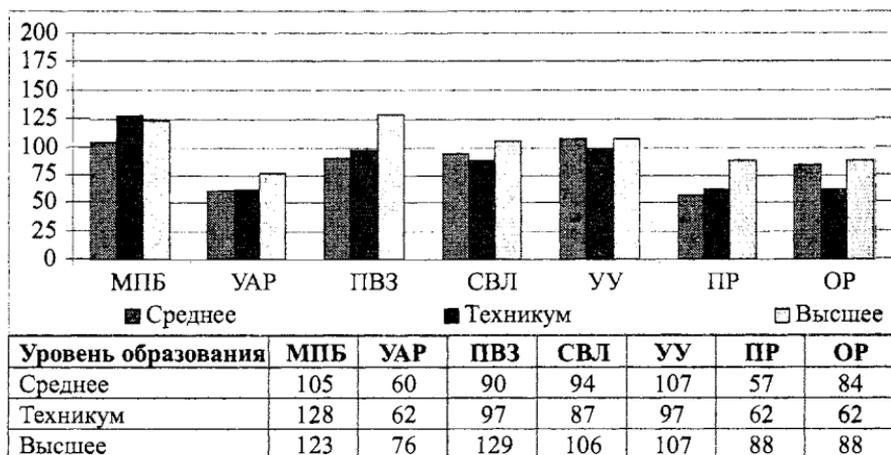


Рис. П7.3. Зависимость показателей мотивации от уровня образования

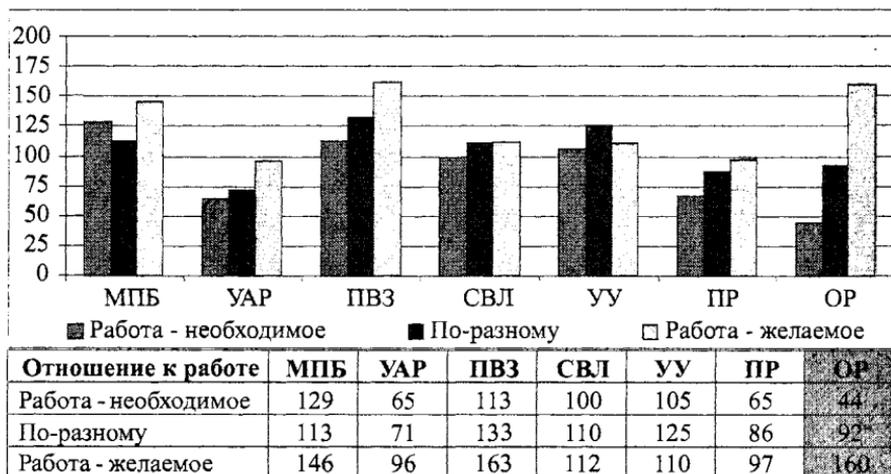


Рис. П7.4. Зависимость показателей мотивации от отношения к работе

Приложение 8

Анализ взаимозависимости показателей мотивации

Более детально взаимозависимость раскрывает анализ зависимости показателей мотивации при максимальных и минимальных значениях одного из показателей.

1. Зависимость показателей мотивации от мотивационного потенциального балла (рис. П8.1)

Работники с высоким мотивационным потенциалом, воспринимающие содержание своей работы как мотивирующее, по сравнению со своими коллегами, отметили более высоко другие три показателя мотивации работой — уровень активации, показатель взаимодействия и степень владения работой. Что касается удовлетворенности условиями, то не было проявлено различий в удовлетворенности условиями работы.

Таким образом, восприятие мотивационного потенциала не зависит от удовлетворенности условиями. Зависимость изменения мотивационного потенциала от изменения условий показала, что работники, не воспринимающие мотивационного потенциала своей работы, менее чувствительны к изменению условий работы по сравнению с работниками, мотивированными содержанием работы. Большее воздействие на повышение МПБ оказывает потребность роста, а меньше всего — удовлетворенность условиями работы.

При низком МПБ необходимо, в первую очередь, уделить внимание потребности роста, то есть желанию работников быть лучше. Улучшение условий работы не оказывает положительного воздействия на МПБ.

2. Зависимость показателей мотивации от уровня активации работой (рис. П8.2)

Работники с высоким уровнем активации работой, воспринимающие условия выполнения своей работы как активизирующие, требующие от работника действий и решений по их выполнению, по сравнению со своими коллегами, менее активированными своей работой, воспринимали остальные показатели мотивации работой выше. Что касается условий возникновения мотивации, то было выявлено, что высокой активацией работой соответствует меньшая удовлетворенность условиями, а большая удовлетворенность условиями у работников с низкой активацией. Зависимость изменений активации работой от изменения условий выявила,

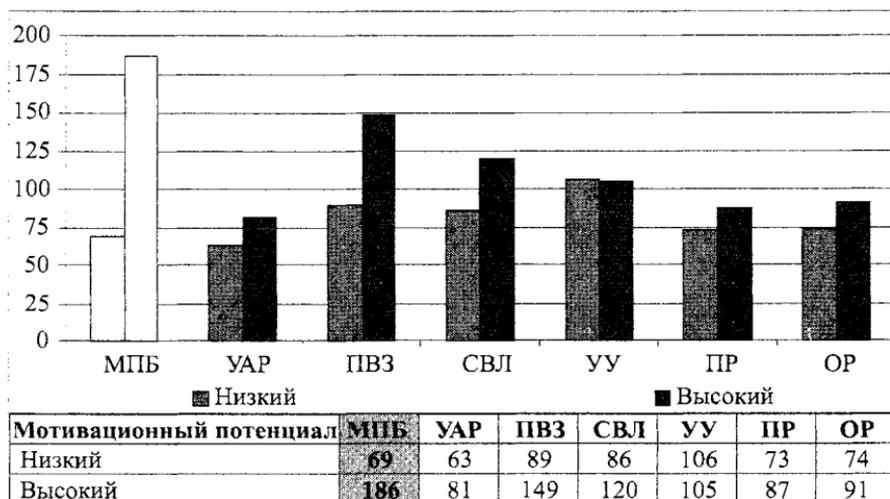


Рис. П8.1. Зависимость показателей мотивации от мотивационного потенциала

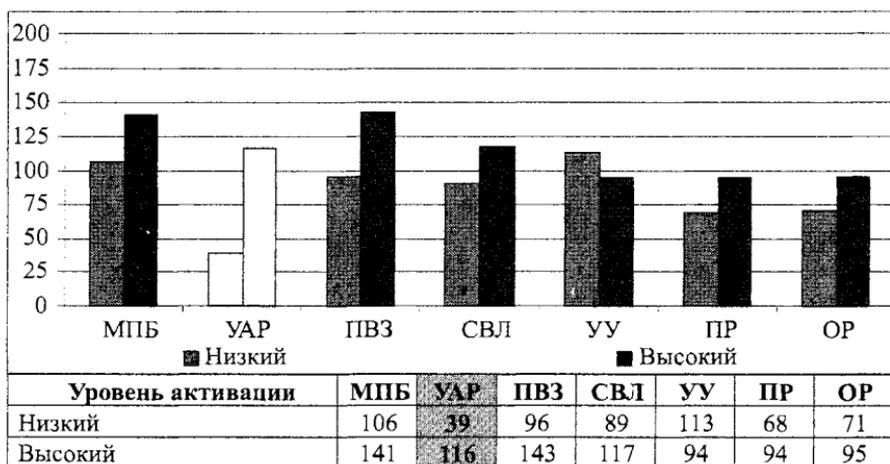


Рис. П8.2. Зависимость показателей мотивации от уровня активизации работой

что работники, воспринимающие свою работу как низко активирующую, при возникновении потребности роста, улучшении отношения к работе и повышении уровня образования — активируются. Работники, которые воспринимают свою работу как высоко активированную, поддерживают высокий уровень активации за счет положительного отношения к работе. При высокой активации работой на работника практически не влияют условия работы, образование, а потребность роста позволяет снизить уровень активации.

Ни высокий, ни низкий уровни активации не являются благоприятными для выполнения работы. Оптимальное значение активации — выше среднего значения. Для достижения оптимального уровня активации необходимо положительное отношение к работе, наличие потребности роста и высокий уровень образования.

1. Зависимость показателей мотивации от показателя воздействия на работу (рис. П8.3)

Работники с высоким показателем взаимодействия, воспринимающие свое влияние на работу и влияние работы на себя, по сравнению с коллегами, невоспринимающими взаимодействия с работой, отметили показатели мотивации работой на более высоком уровне. Что касается условий возникновения мотивации, то удовлетворенность, потребность роста, отношение к работе и уровень образования работников — все эти условия возникновения мотивации были отмечены более высоко работниками с высоким показателем взаимодействия.

Зависимость изменения показателя взаимодействия от изменения условий не зависит от величины показателя взаимодействия. Все показатели, кроме удовлетворенности, способствуют восприятию взаимодействия работника и работы. При повышении взаимодействия с работой влияние отношения к работе возрастает, а влияние потребности роста уменьшается.

Восприятие взаимодействия с работой не зависит, или зависит отрицательно, от удовлетворенности условиями работы. Это свидетельствует о том, что повысить взаимодействие можно меняя отношение к работе, вызывая потребность роста, повышая образование.

4. Зависимость показателей мотивации от степени владения работой (рис. П8.4)

Работник с высокой степенью владения работой, воспринимающий себя в работе, как более владеющего своей работой, по сравнению с другими работниками, воспринял выше и другие показатели мотивации работой. Что касается условий возникновения мотивации, то удовлетворенность условиями работы не влияет на степень владения работой.

Зависимость изменения степени владения работой от изменения условий возникновения мотивации работой. Работники с низкой степенью владения работой не ощущают влияние условий работы. Потребность роста способствует росту владения работой. А работники с высокой степенью владения работой восприимчивы к потребности роста, отношению к работе и уровню образования.

Анализ показателя владения работой выявил, что уровень образования работника не влияет на его способность владеть работой. Даже высокий уровень образования не гарантирует владение работой, которое больше относится к установкам и умениям и приобретается целенаправленной практикой. Только наличие потребности роста может оказать

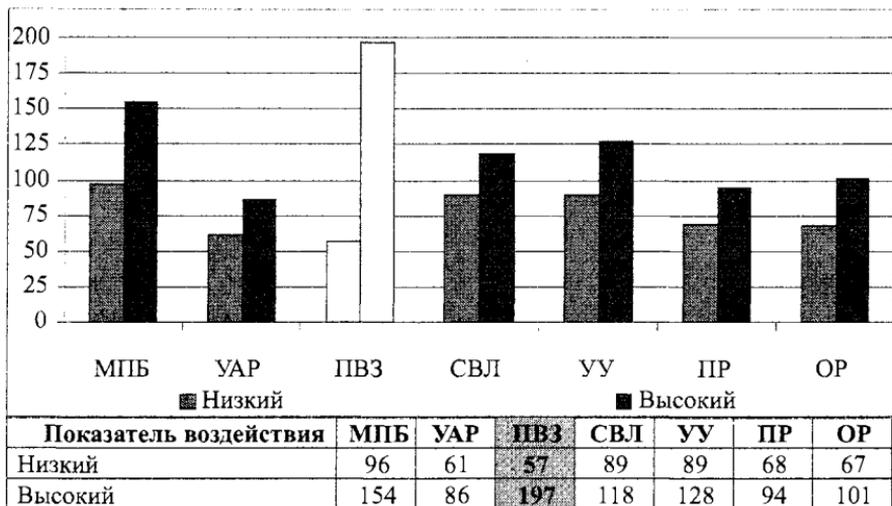


Рис. П8.3. Зависимость показателей мотивации от показателя воздействия на работу

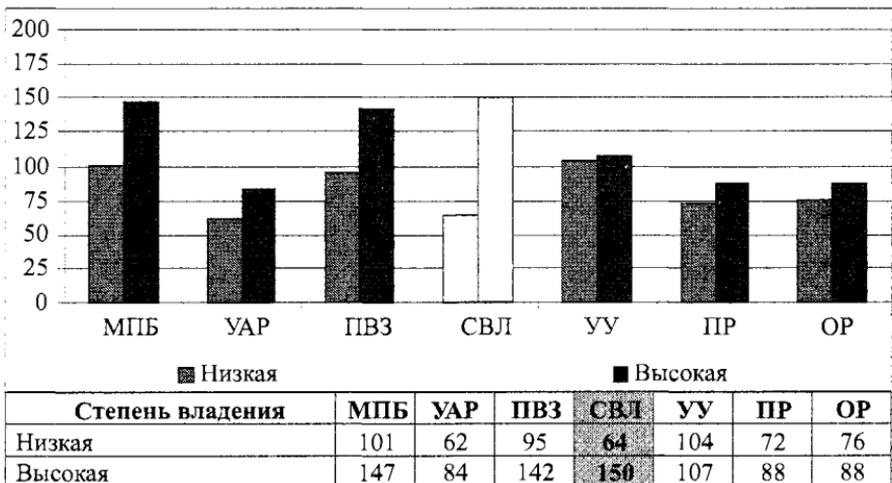


Рис. П8.4. Зависимость показателей мотивации от степени владения работой

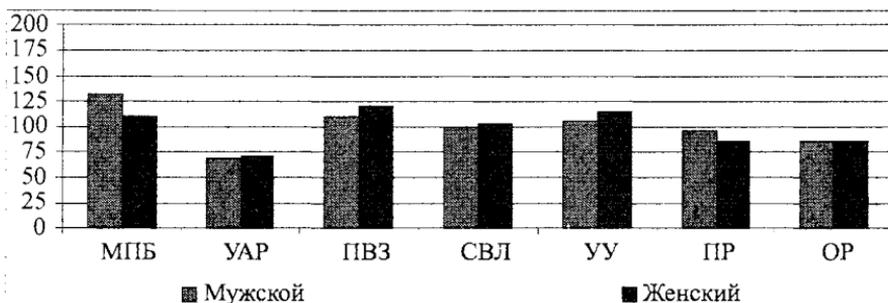
влияние на повышение владения работой. При высокой степени владения работой важно уделить внимание потребности роста, отношению к работе и уровню образования работника. Удовлетворенность условиями работы не оказывает значимого влияния на степень владения работой.

Исходя из выше приведенного анализа показателей мотивации, их взаимозависимости друг от друга и различной реакции на изменение условий возникновения этих показателей можно говорить о наличии вза-

имодействия человека и работы. Результатом взаимодействия является мотивация работой, которую отражают показатели мотивации: уровень активации работой; мотивационный потенциал работы; показатель взаимодействия с работой и степень владения работой. Отличие в условиях проявления этих показателей свидетельствует о разных аспектах взаимодействия, а общие условия проявления подтверждают единую сущность показателей мотивации — мотивацию работой.

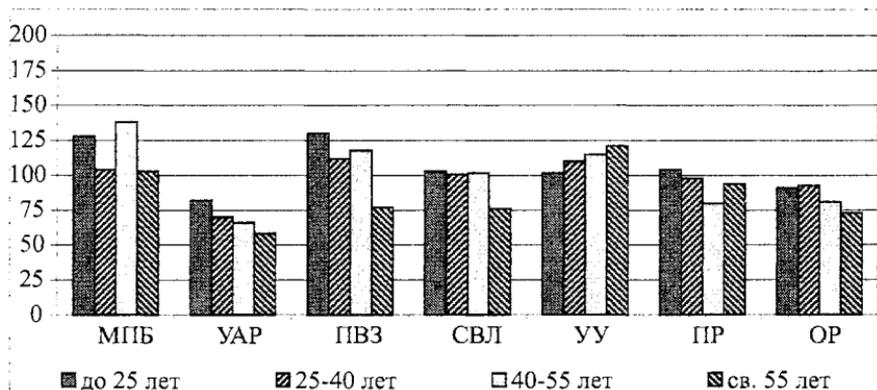
Приложение 9

Влияние демографических характеристик на мотивацию работой



Пол работников	МПБ	УАР	ПВЗ	СВЛ	УУ	ПР	ОР
Мужской	132	68	110	100	106	96	86
Женский	110	71	121	103	115	86	85

Рис. П9.1. Зависимость показателей мотивации от пола работника



Возраст работников	МПБ	УАР	ПВЗ	СВЛ	УУ	ПР	ОР
до 25 лет	128	82	130	103	102	104	91
25-40 лет	104	70	112	101	110	98	93
40-55 лет	138	66	118	102	115	80	81
св. 55 лет	103	58	77	76	121	94	73

Рис. П9.2. Зависимость показателей мотивации от возраста работника

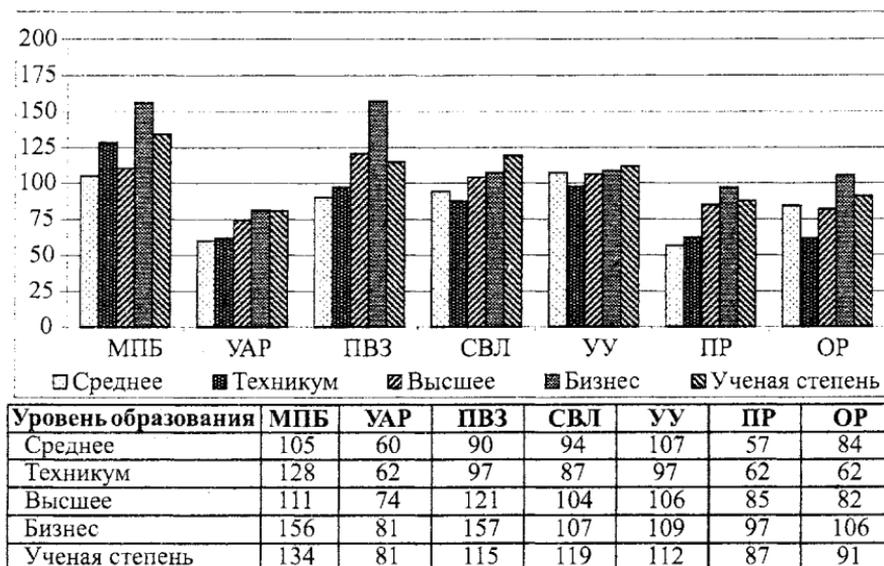


Рис. П9.3. Зависимость показателей мотивации от уровня образования

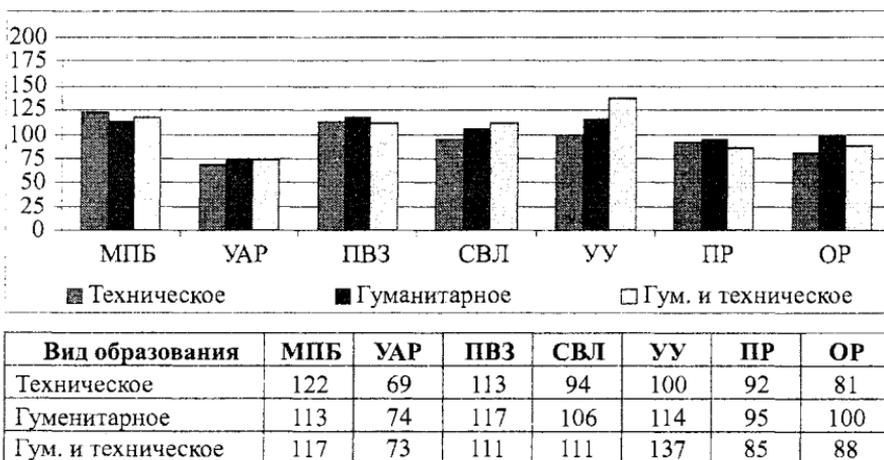


Рис. П9.4. Зависимость показателей мотивации от вида образования работника

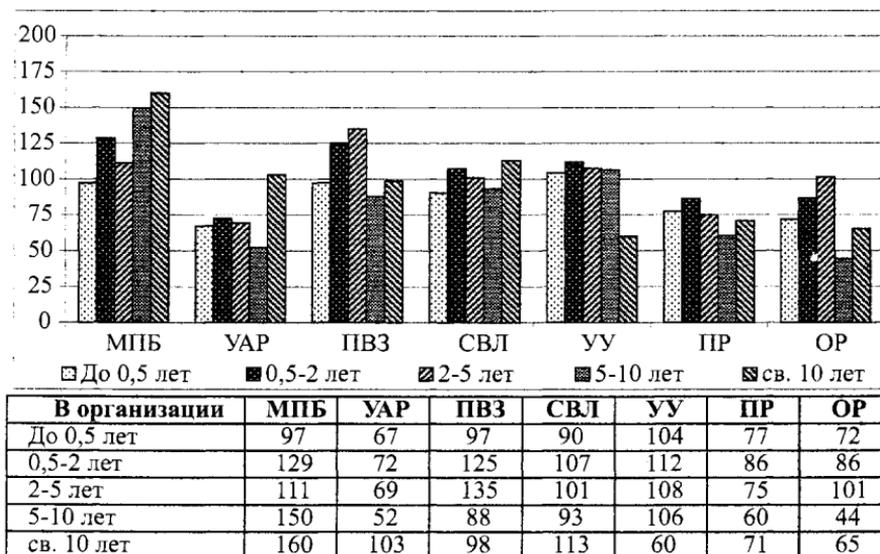


Рис. П9.5. Зависимость показателей мотивации от времени работы в организации

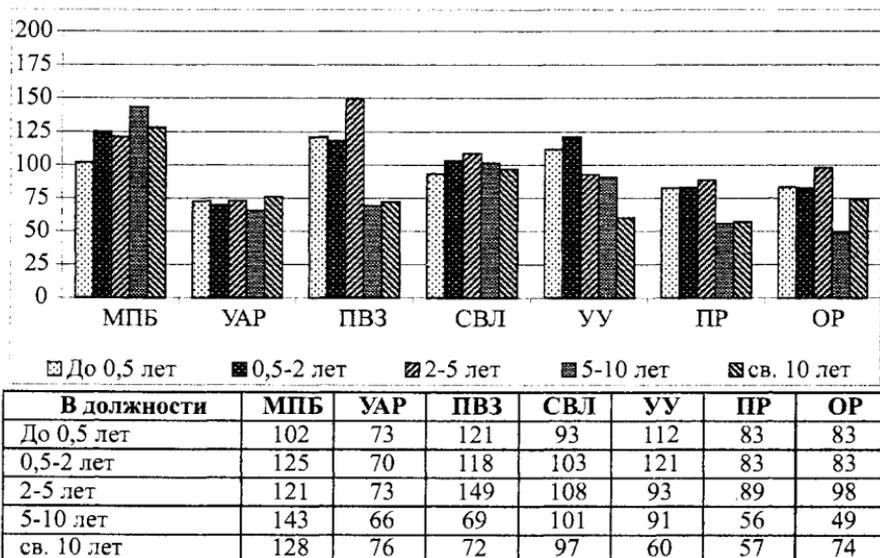


Рис. П9.6. Зависимость показателей мотивации от времени работы в должности

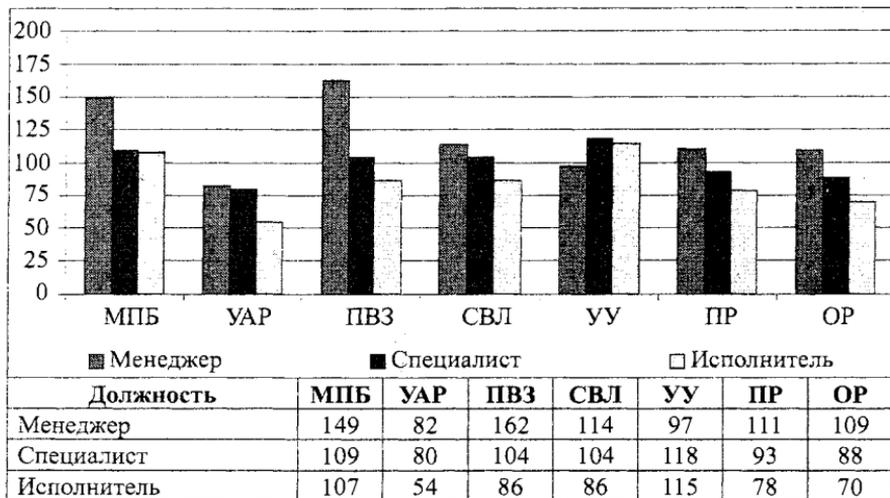


Рис. П9.7. Зависимость показателей мотивации от занимаемой должности

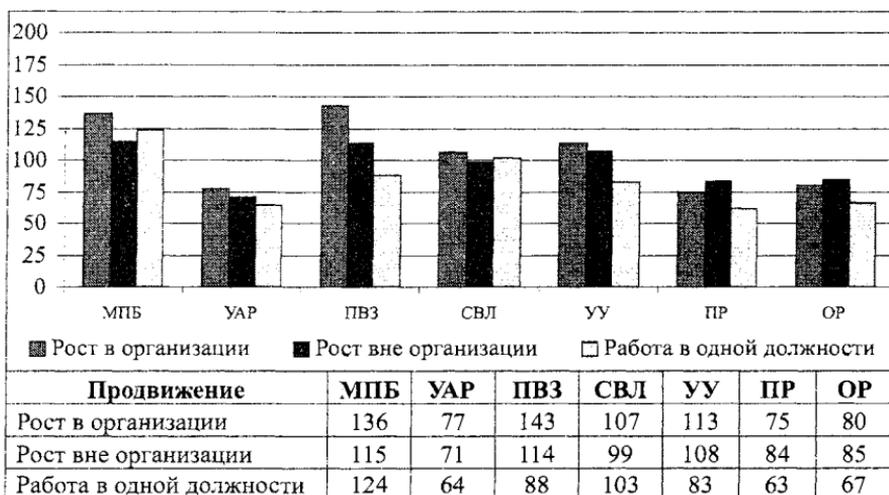
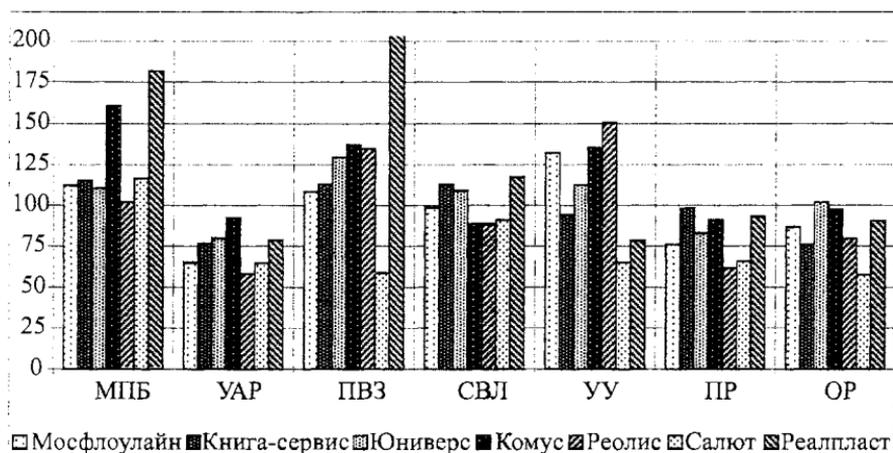


Рис. П9.8. Зависимость показателей мотивации от карьерного продвижения работников



Организация	NN	МПБ	УАР	ПВЗ	СВЛ	УУ	ПР	ОР	ВО*
Мосфлоулайн	36	112	65	108	99	132	76	87	66%
Книга-сервис	36	115	77	113	113	94	98	76	97%
Юниверс	41	110	80	129	109	112	83	102	83%
Комус	11	161	92	137	88	135	91	97	100%
Реолис	32	102	58	135	89	150	62	80	68%
Салют	51	117	65	59	91	65	66	58	30%
Реалпласт	20	182	79	203	117	78	93	90	75%

* NN - количество опрошенных работников данной организации

** ВО - доля работников с высшим образованием среди опрошенных

Рис. П9.9. Показатели мотивации работой в деловых организациях

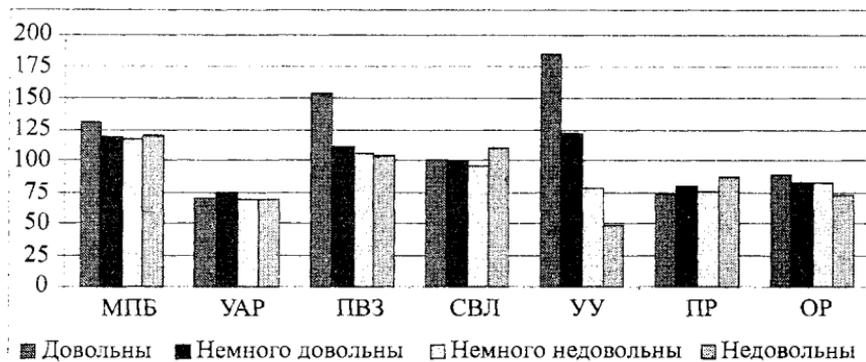


Рис. П9.10. Зависимость показателей мотивации от удовлетворенности работника зарплатой

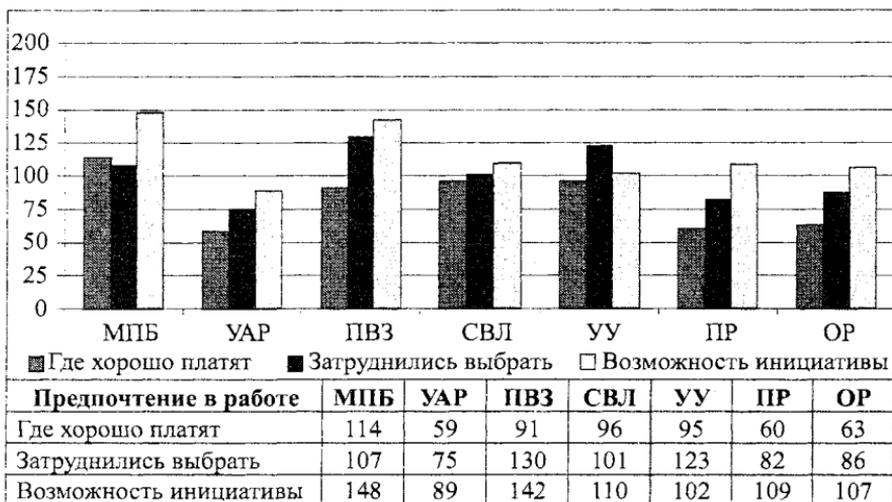


Рис. П9.11. Зависимость показателей мотивации от предпочтения работников в работе

Приложение 10

Оценка репрезентативности выборки

Анализ и оценка репрезентативности выборки

Анализ выборки проводился при помощи рандомизации выборочной совокупности на предмет ее однородности, отсутствия статистической ошибки, а репрезентативность оценивалась путем сравнения выборочной и генеральной совокупности работников, на возможность и обоснованность распространения выявленных взаимосвязей на всю генеральную совокупность. Однако, следует отметить, что вопросы, связанные с репрезентативностью выборки, не достаточно для применимости данной модели, поскольку успешность применения любой модели зависит не только от ее достоверности, но и от используемого метода и условий конкретной ситуации.

Способы формирования выборочной совокупности и ее отклонение от случайной определяет систематическую ошибку, которая снижает репрезентативность выборки. Достоверность рассчитанных данных и выявленных взаимосвязей в значительной степени определяются репрезентативностью выборочной совокупности, которая, в свою очередь, зависит от процедуры отбора исследуемых единиц — самих работников из генеральной совокупности. В данном исследовании выборочная совокупность формировалась из работников современных организаций. Поскольку мотивация как явление рассматривается на индивидуальном уровне, то и выборочная совокупность представляла собой совокупность работников различных организаций. Механизм и процедура выборки работников из генеральной совокупности была многоступенчатой и комбинированной.

Многоступенчатость выборки заключалась в следующем: первая ступень — отбор организаций, на этой ступени преобладал *типический отбор*, а выборка строилась на выборе организаций разных как по виду бизнеса и области деятельности, так и по используемой технологии и размерам. Вторая ступень выборки представляла собой выбор функционального отдела или рабочей группы, работники которой опрашивались. На этом этапе способ отбора был близок к *серийному отбору*, когда выборочные совокупности — объединены в небольшие группы. Третья ступень выборки — выбор непосредственно самих работников, которые анкетировались. На этой ступени, авторы пытались приблизить выборку к *случайной*, то есть предоставить равные шансы работникам для участия в опросе. Таким образом, на стадии выборочной совокупности авторы стремились

Таблица П10.1

Репрезентативность выборки и возможность генерализации выводов

	Распределение работающих по категориям	Выборочная совокупность %	Генеральная совокупность* %
1.	Руководители / менеджеры	31	8,6
2.	Специалисты	32	29,3
3.	Рабочие / исполнитель	37	59,1
4.	Другие специальности	—	3,2
	Распределение работающих по возрасту	Выборочная совокупность %	Генеральная совокупность %
1.	15–19 лет	14	2,1
2.	20–24 лет		9,9
3.	25–29 лет	46	10,5
4.	30–39 лет		31,4
5.	40–49 лет	36	29,0
6.	50–54 лет		6,4
7.	55–59 лет	4	7,4
8.	60–72 лет		3,3
	Распределение работников по уровню образования	Выборочная совокупность %	Генеральная совокупность %
1.	Нет образования	—	1,7
2.	Основное общее	10	11,8
3.	Среднее общее / среднее		34,6
4.	Среднее профессиональное / техникум	22	33,1
5.	Высшее профессиональное / высшее	68	18,8

* По данным Государственного комитета по статистике за 1997 г.

максимально приблизить способ отбора к случайному, что способствует формированию репрезентативной, представительной выборки.

Многоступенчатость выборки способствует сглаживанию возможных систематических ошибок, а случайность выборки определяется в большей степени выборкой непосредственно самих работников современных организаций.

Сравнение выборочной совокупности с генеральной выявило некоторые особенности, которые необходимо учитывать при генерализации полученных в исследовании выводов.

Во-первых, распределение выборочной совокупности по возрасту практически совпало с генеральной совокупностью, что является свидетельством случайности выборки работников и подтверждает правильность выбранного механизма и процедуры отбора работников.

Во-вторых, распределение работающих по категориям или должностям имеет смещение в выборке от категорий рабочие/исполнитель в категорию руководители/менеджеры. Это объясняется частично тем, что в категорию менеджеры попали работники, отвечающие за весь процесс в целом (руководители проектов, процессов), а так же работники имеющие в своем подчинении других работников (руководители групп, мастера, бригадиры).

В-третьих, уровень образования отразил в себе систематические ошибки связанные с проведением данного исследования в современных организациях г. Москвы, а также в организациях «открытых» для исследования.

Проверка репрезентативности выборки опирается на случайность в опросе самих работников, объем и представительность выборки, ее соответствие генеральной совокупности, допуская при этом наличие систематической ошибки при выборе самих организаций и отделов внутри организаций.

Другим инструментом оценки репрезентативности и однородности выборки является рандомизация — разветвленный опрос, контролируемый на предмет изменения качественного содержания выборки и ее отличия от генеральной совокупности.

Рандомизация

Вся выборка была разделена на две подгруппы, статистическая репрезентативность подгрупп достигается случайным их разбросом, группа А — нечетные, группа Б — четные порядковые номера анкет. Репрезентативность позволяет обобщить полученные результаты на всю генеральную совокупность.

Важно отметить, небольшие расхождения в составе полученных в ходе рандомизации подвыборок, что говорит об однородности выборки

Таблица П10.2

Показатели мотивации	МПБ	УАР	ПВЗ	СВЛ	УУ	ПР	ОР
Четная выборка	120	68	117	99	112	77	80
Нечетная выборка	121	75	113	103	98	81	82
Вся выборка (224)	120	71	115	101	105	79	81
Расхождение в % от среднего	0,5 %	4,8 %	1,7 %	2,3 %	6,6 %	2,5 %	0,8 %
Среднеквадратическое отклонение σ							
Четная выборка	71	51	87	53	70	44	54
Нечетная выборка	73	50	84	50	65	46	52
Вся выборка (224)	77	55	96	54	70	46	56

и приближении процедуры отбора к случайной, с другой стороны, незначительные расхождения в значении соответствующих показателей мотивации работой. На основании незначительности расхождения показателей, в пределах 5 %, отклонений (см. табл. П10.2), можно сделать вывод о правильности выбранного способа отбора работников. Исправление состава выборки для точного соответствия официальным статистическим данным, не даст значимых изменений.

Таблица П10.3

Оценка оценки однородности выборки

	Четная	Нечетная	Δ	Ошибка
Показатель	%	%		%
Пол				
Мужчины	54	52	2	2,0
Женщины	46	48	2	2,0
Возраст				
до 25 лет	14	14	0	0,0
от 25 до 40 лет	42	50	9	8,0
от 40 до 55 лет	38	34	6	4,0

Продолжение таблицы П10.3

	Четная	Нечетная	Δ	Ошибка
свыше 55 лет	5	2	43	3,0
Образование				
Среднее	10	10	0	0,0
Техническое	24	19	12	5,0
Высшее	46	47	1	1,0
Бизнес-образование	15	16	3	1,0
Ученая степень	5	8	23	3,0
Вид образования				
Гуманитарное	34	24	17	10,0
Техническое	55	57	2	2,0
Гуманитарное и техническое	11	9	10	2,0
Занимаемая должность				
Исполнитель	34	40	8	6,0
Специалист	35	29	9	6,0
Менеджер	31	31	0	0,0
Стаж работы в должности				
до 0.5 года	29	24	8	4,5
от 0.5 до 2 лет	40	42	2	1,8
от 2 до 5 лет	17	21	12	4,5
от 5 до 10 лет	6	7	7	0,9
свыше 10 лет	8	5	20	2,7
				3,1 %

В данном исследовании важно также исследовать возможные систематические ошибки при формировании выборочной совокупности, которые не зависят от числа повторений эксперимента, но способные внести коррективы и ограничения в сферу применимости предложенной модели.

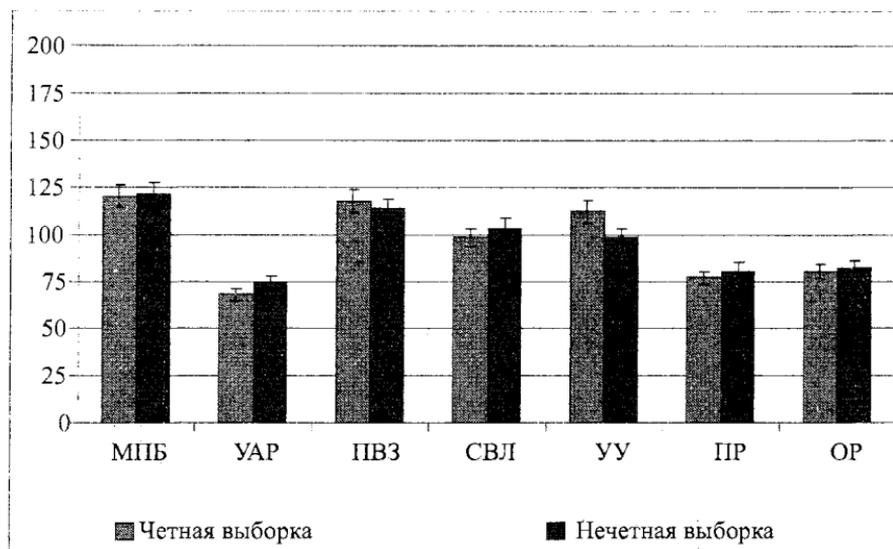


Рис. П10.1. Показатели мотивации при проведении рандомизации

Средняя удельная ошибка составляет 3,1 %, что меньше 5 %.

Результаты проведенной рандомизации и анализа на однородность выборочной совокупности показывают, что выбранный метод формирования выборки близок к случайному.

Об авторе

*Пономарев
Игорь Пантелеевич*



Родился в 1972 г. В 1994 г. окончил с отличием Московский Автомобильно-Дорожный Институт (МАДИ). В 1996 г. окончил Школу бизнеса МГУ. В 2001 г. защитил кандидатскую диссертацию. С 1996 года работает на кафедре Управления производством Экономического факультета МГУ. Преподает курсы «Менеджмент», «Организационное поведение», «Принятие управленческих решений».